Harold **Koontz**
Heinz **Weihrich**

ELEMENTOS DE **ADMINISTRACIÓN**

Un enfoque internacional y de innovación

8 Edición

McGraw Hill Education

Elementos
de
ADMINISTRACIÓN

Elementos de ADMINISTRACIÓN

Un enfoque internacional y de innovación

Octava edición

Harold Koontz†
University of California, Los Angeles

Heinz Weihrich
University of San Francisco

Revisión técnica

Gil Armando Sánchez Soto
Universidad Iberoamericana
Campus Ciudad de México

Carlos Alberto Hernández Gálvez
Escuela de Administración de Empresas
Facultad de CC. EE.
Universidad de San Carlos, Guatemala

Mario Baudillo Morales Duarte
Universidad Mariano Gálvez
y Universidad de San Carlos, Guatemala

McGraw Hill Education

MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • MADRID • NUEVA YORK
SAN JUAN • SANTIAGO • SAO PAULO • AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • MONTREAL
NUEVA DELHI • SAN FRANCISCO • SINGAPUR • ST. LOUIS • SIDNEY • TORONTO

Director General México: Miguel Ángel Toledo Castellanos
Editor sponsor: Jesús Mares Chacón
Coordinadora editorial: Marcela Rocha Martínez
Editora de desarrollo: Karen Estrada Arriaga
Supervisor de producción: Zeferino García García

Traducción: Jaime Gómez Mont y Javier Dávila Martínez

ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. Un enfoque internacional y de innovación
Octava edición

Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A,
Pisos 16 y 17, Colonia Desarrollo Santa Fe
Delegación Álvaro Obregón
C.P. 01376, México, D.F.
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN 978-607-15-0931-4
ISBN 978-970-10-6058-2 (de la edición anterior)

1234567890 2456789013

Impreso en México *Printed in Mexico*

A mi esposa, Ursula Weihrich

Heinz Weihrich

Contenido

Sobre los autores

A

Harold Koontz†

Fue un activo administrador de empresas, funcionario del gobierno y profesor universitario; también fungió como presidente y director de varios consejos de compañías importantes, consultor administrativo y conferencista internacional de alta dirección, además de escribir innumerables libros y artículos. Desde 1950 se dedicó a dar cátedra en administración; en 1962, ingresó a la Universidad de California en Los Ángeles como titular de la cátedra Mead Johnson; de 1979 a 1982 se desempeñó como canciller mundial de la International Academy of Management. Fue autor o coautor de 19 libros y más de 90 artículos en publicaciones especializadas. Sus obras cumbre: *Administración. Una perspectiva global y empresarial*, en su decimocuarta edición, y *Principios de administración* (7a. edición, McGraw-Hill Interamericana) han sido traducidas a 16 idiomas; otra obra de su autoría es *Board of Directors and Effective Management*, la cual recibió el Academy of Management Book Award en 1968.

Después de hacer un doctorado en Yale, el profesor Koontz fue asistente del consejo de fideicomisarios del New Haven Railroad, director de la División de Tráfico de la War Production Board, asistente del vicepresidente de la Association of American Railroads, asistente del presidente de TransWorld Airlines y director de ventas de Convair. Además se desempeñó como consultor de administración para las empresas: Hughes Tool Company, Hughes Aircraft Company, Purex Corporation, KLM Royal Dutch Airlines, Metropolitan Life Insurance Company, Occidental Petroleum Corporation y General Telephone Company, entre otras. Entre los honores que recibió se incluyen su elección como miembro de la American Academy of Management y de la International Academy of Management. Recibió el Mead Johnson Award en 1962 y el Society for Advancement of Management Taylor Key Award en 1974; además, su biografía está incluida en las publicaciones *Who's Who in America*, *Who's Who in Finance and Industry* y en *Who's Who in the World*. Harold Koontz murió en 1984.

Heinz Weihrich

Es catedrático emérito de administración global y ciencias del comportamiento de la Universidad de San Francisco (USF); hizo un doctorado en la Universidad de California en Los Ángeles (UCLA) y recibió el título de doctor *honoris causa* por la Universidad San Martín en Perú; fue especialista invitado en la Universidad de California en Berkeley, la Harvard Business School y el Korea Advanced Institute of Science and Technology (KAIST) Business School de Seúl. Sus campos de estudio son la administración, la administración internacional y las ciencias del comportamiento. El doctor Weihrich ha impartido cátedras en la Universidad Estatal de Arizona, la Universidad de California en Los Ángeles (UCLA) y en distintos países como Austria, China (Beijing y Shanghái), Egipto, Francia, Alemania, Hong Kong, Jamaica, Kuwait, Malasia, México, Singapur, Corea del Sur, Suiza, Taiwán y Tailandia; también ha sido miembro del cuerpo académico de la Graduate School of Business Administration (GSBA) en Zúrich, Suiza, y de la China European International Business School (CEIBS) en Shanghái, China. Además, ha sido profesor visitante en la Peking University de Beijing, la School of International Business and Economics

(UIBE) de Beijing, la East China University of Science and Technology (ECUST) de Shanghái, y la Universidad de Ciencias Aplicadas de Ludwigshafen, Alemania.

Ha publicado, como autor o coautor, más de 90 libros, considerando sus diversas ediciones y traducciones; es coautor del clásico *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (14a. edición, McGraw-Hill Interamericana), el cual se ha traducido a 16 idiomas en sus diversas ediciones, y que fue escrito originalmente por Harold Koontz y Cyril O'Donnell (de quienes recibió la estafeta para continuar escribiéndolo junto con Mark Cannice), y de *Essentials of Management: An International Perspective* (también disponible en diversas ediciones en otros idiomas). El libro *Elementos de administración* (7a. edición, McGraw-Hill Interamericana) ha sido uno de los más vendidos en todo el mundo durante muchos años y en la edición en español durante más de 30 años; otro título escrito con Koontz es *Management Excellence-Productivity through MBO*, el cual analiza un sistema administrativo orientado a los objetivos y al éxito, y que también se ha traducido al chino, alemán, griego, italiano, japonés y español. Se han publicado cerca de 140 artículos suyos en distintas publicaciones especializadas de varios países, como *Human Resource Planning*, *Journal of Systems Management*, *Management International Review*, *Long Range Planning*, *The Academy of Management Executive* y *European Business Review*; en esta última publicación, su artículo "Analyzing the Competitive Advantages and Disadvantages of Germany with the TOWS Matrix – an Alternative to Porter's Model", fue seleccionado como la investigación más destacada de 1999. Recientemente se ha enfocado a estudiar el mejoramiento de la competitividad global de las empresas y las naciones, la administración estratégica, la excelencia administrativa y la estrategia de la carrera profesional.

Además de continuar sus actividades académicas, el doctor Weihrich realiza consultoría administrativa y desarrollo organizacional y funge como ejecutivo en Estados Unidos, Europa, África y Asia. En sus experiencias de consultoría, administrativas y docentes ha trabajado con Eastman Kodak, Volkswagen, Hughes Aircraft, ABB (Suiza), Mercedes-Benz, China Resources Co., Guangdong Enterprises (China) y el Institute Pembangunan Keusahawanan (Malasia); además ha impartido muchas conferencias sobre administración en Estados Unidos, Europa, Asia, México y Perú. Ha sido elegido como miembro de la International Academy of Management, el más alto honor conferido por el movimiento de administración internacional; además, su biografía ha sido incluida en *International Businessmen's Who's Who*, *Men of Achievement*, el *Dictionary of International Biography*, *International Leaders in Achievement*, *Who's Who in California*, *Who's Who in American Education*, *Marquis' Who is Who in the West*, *Who's Who in America*, *Who's Who in the World*, *Five Thousand Personalities of the World* y en su página web, disponible en: www.usfca.edu/fac_staff/weihrichh/

Prefacio

La octava edición de este libro prepara a hombres y mujeres para una carrera desafiante y gratificante en la administración. Como lo indica el título, en esta edición, se ha añadido un aspecto de importancia: la innovación. Ésta es esencial para el éxito no solamente de las compañías, sino también de los países, por lo cual se abordará a lo largo de todo este libro.

Cada uno de los capítulos de esta octava edición se ha actualizado con información administrativa reciente. Por ejemplo, el caso del iPad de Apple se introduce en el capítulo 1 enfatizando las características del iPad 2 y del iPad 3 (denominado "el nuevo iPad"). Como en las ediciones anteriores, el libro asume una perspectiva internacional de la administración. Ya que el mundo cambia con gran rapidez, esta edición actualizada ha respondido a estas transformaciones, especialmente en Asia. A través de investigaciones, viajes y enseñanzas en muchos países, el profesor Koontz y yo hemos aprendido de estudiantes, administradores y profesores al escucharles hablar sobre los desafíos que han enfrentado.

Las ediciones anteriores de este libro se han publicado en muchos idiomas. La perspectiva internacional atraerá a quienes comprendan que las barreras del pasado están desapareciendo y que se están formando nuevas alianzas entre las compañías y las personas. Además de exponer los problemas administrativos en Estados Unidos y Asia, se presta atención a los temas de la Unión Europea y Latinoamérica. El propósito de este libro es hacer que los lectores se conviertan en mejores líderes mediante la adquisición de una perspectiva internacional y la aplicación de los principios, conceptos y teorías administrativas en su trabajo.

¿Quiénes se beneficiarán de este libro?

Estudiantes de institutos y universidades, aquellos que aspiren a ser administradores o quienes ya tengan habilidades administrativas, profesionistas y los no administradores que quieran entender la administración, podrán descubrir la utilidad de este libro. Está dirigido a personas de todos los tipos de organizaciones, no sólo de las empresas de negocios, sino que también es relevante para organizaciones como los gobiernos, instituciones de cuidados para la salud y las educativas, así como empresas sin fines de lucro.

Las funciones administrativas son esencialmente las mismas para los supervisores de primera línea, los administradores de nivel medio y los ejecutivos de nivel superior. Sin lugar a dudas hay considerables variaciones en el entorno, el tramo de autoridad y en los tipos de problemas que surgen en los diferentes puestos. Sin embargo, todos los administradores emprenden las mismas funciones básicas con el fin de obtener resultados mediante el establecimiento de un ambiente para el desempeño eficaz y eficiente de los individuos que trabajan juntos en grupos.

Organización del libro

Como en las ediciones anteriores, el conocimiento administrativo se clasifica de acuerdo con las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. El modelo de sistemas que se introdujo en el capítulo 1 (y el cual se muestra al principio de las partes 2 a 6) integra estas funciones dentro de un sistema, además de vincular a la empresa con su ambiente. El sistema abierto que se propone es incluso más importante ahora que antes, ya que el ambiente externo —a través de la internacionalización— se ha vuelto un desafío aún mayor. Además del

modelo de sistemas, el mapa que se muestra al principio de las partes 2 a 6 incluye todos los capítulos del libro lo cual facilita la comprensión de las relaciones que guardan los principales temas de la administración entre sí.

La parte 1 cubre los fundamentos de la teoría y la práctica de la administración; también introduce el modelo de sistemas que constituye el marco conceptual de este libro. Para proporcionar una perspectiva amplia, incluye capítulos acerca de la administración y de sus relaciones con el ambiente externo, la responsabilidad social y la ética. Además, para enfatizar la orientación del libro, la parte 1 también incorpora un capítulo acerca de la administración internacional. Las partes 2 a 6 exponen las funciones administrativas de la planeación, la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Cada una de ellas concluye con un listado de los principios esenciales, o guías, para cada función administrativa enfatizando los aspectos fundamentales de cada una.

Revisión de esta edición

La octava edición de *Elementos de administración: un enfoque internacional y de innovación* integra la teoría y la práctica. Manteniendo una perspectiva internacional, incluye ejemplos y casos que ilustran la aplicación de los conceptos y de las teorías al ambiente latinoamericano.

Aunque se ha actualizado todo el libro, estos ejemplos son algunas de las características nuevas en esta edición:

- ¿Quién logró la mejor administración en 2008, el año de la crisis global?
- Independencia de la energía: la necesidad del tiempo.
- ¿Está China perdiendo su ventaja competitiva? Oportunidades para la India.
- ¿Habrá sucesión de liderazgo en el Grupo Tata?
- Aprender a innovar de los países emergentes.
- Desafíos organizacionales en el conglomerado TATA.
- El centro de desarrollo de Wipro en Atlanta.
- ¿Cómo dirigir a la generación X?
- Conozca a Azim Premji de Wipro, arquitecto líder de alta tecnología de la India.
- Cuadro de mando integral.
- WiMax, una tecnología de vanguardia.
- *Freeware*: la búsqueda de un modelo de negocios.

Ayuda para el aprendizaje

El modelo integrador de sistemas que se presenta en las partes 2 a 6 presenta un panorama del contenido del libro en el cual se resaltan los capítulos que corresponden cada parte. Este modelo se expone con detalle en el capítulo 1.

Los capítulos concluyen con un resumen, ideas y conceptos claves y temas de análisis. El propósito de las secciones "Ejercicios y actividades" e "Investigación en internet" es motivar la participación de los lectores. También se incluye un caso en cada capítulo. Al final de los capítulos que tratan de las funciones administrativas (partes 2 a 6), los principios administrativos o guías destacan algunos conceptos claves relacionados con la planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Complementos

Esta edición también cuenta con varios complementos que facilitan el proceso de enseñanza y aprendizaje. Para mayor información sobre este material de soporte, póngase en contacto con su representante local.

Reconocimientos

En el mundo de la administración se ha echado mucho de menos al finado doctor Harold Koontz. En un homenaje realizado en la Academy of Management, el profesor Ronald Greenwood declaró que Howdy Koontz se adelantó a su época por muchos años. En efecto, su inspiración y guía popularizaron la clasificación del conocimiento administrativo de acuerdo con las funciones administrativas, un marco conceptual que ahora se usa en todo el mundo. Siempre se le recordará por sus contribuciones a la administración.

El profesor Koontz y yo estamos en deuda con tantas personas que han contribuido a las diversas ediciones que un reconocimiento completo sería enciclopédico. A través de referencias en el texto reconocemos a eruditos, escritores y administradores. Con muchos de ellos, con quienes hemos trabajado en negocios, gobierno, educación y otras empresas, han contribuido con sus palabras y ejemplo. Han sido miles de administradores de todos los tipos de empresas en varios países quienes nos han honrado a lo largo de los años al permitirnos probar nuestras ideas en clases y conferencias de capacitación ejecutiva. Han sido especialmente útiles las muchas experiencias internacionales de diversos ejecutivos de todo el mundo quienes las han compartido con generosidad con nosotros. Por ejemplo, los administradores de programas de MBA y de programas ejecutivos en Egipto, Suiza, Kuwait, Malasia, Singapur, Tailandia y China nos dieron la oportunidad de aprender acerca de sus culturas y de sus prácticas administrativas. Agradecemos a los ejecutivos de éstas y de las muchas otras compañías con las cuales hemos tenido el privilegio de trabajar como directores, consultores o profesores, por la oportunidad que nos dieron de obtener una práctica real de la administración.

Muchos colegas, eruditos, administradores y estudiantes han aportado sus ideas y sugerencias a este libro. Mi buen amigo, el profesor Keith Davis de la Universidad Estatal de Arizona fue particularmente generoso con su tiempo, y uno de mis mentores de la UCLA, el profesor George S. Steiner, contribuyó mucho a impulsar mi interés en el desarrollo de la matriz FODA para la formulación de estrategias. Los finados profesores Peter F. Drucker y George S. Odiorne, a quienes dediqué mi libro *Management Excellence – Productivity Through MBO*, afinaron mi pensamiento acerca de los sistemas administrativos impulsados por las metas, y de la productividad administrativa. En las ediciones anteriores manifesté un aprecio especial por quienes contribuyeron en muchas maneras significativas. Aunque no se nombran aquí, sus aportaciones también han sido importantes para esta edición.

Nos gustaría agradecer a las muchas personas que han adoptado *Elementos de administración. Un enfoque internacional* en todas sus ediciones, así como a la editorial y al personal administrativo de McGraw-Hill: Karen Estrada, Marcela Rocha y Jesús Mares.

Por último, quiero expresar mi gratitud a mi esposa Ursula, a quien dedico este libro por su constante apoyo.

Heinz Weihrich

Parte 1

El fundamento de la teoría y la práctica de la administración global

Parte 4 Integración de personal

Capítulo 11 Administración y selección de recursos humanos

Capítulo 12 Evaluación del desempeño y plan de carrera

Capítulo 13 Administración del cambio a través del desarrollo del administrador y de la organización

Cierre de la parte 4 Principios para la integración de personal

Parte 1 El fundamento de la teoría y práctica de la administración global

Capítulo 1 Administración: ciencia, teoría y práctica

Capítulo 2 Administración y sociedad: el ambiente externo, responsabilidad social y ética

Capítulo 3 Administración global, comparada y de la calidad

Parte 5 Dirección

Capítulo 14 Factores humanos y motivación

Capítulo 15 Liderazgo

Capítulo 16 Comités, equipos y toma grupal de decisiones

Capítulo 17 Comunicación

Cierre de la parte 5 Principios para la dirección

Fundamentos de administración, 8a. edición

Parte 2 Planeación

Capítulo 4 Fundamentos de la planeación y de la administración por objetivos

Capítulo 5 Estrategias, políticas y premisas de la planeación

Capítulo 6 Toma de decisiones

Cierre de la parte 2 Principios para la planeación

Parte 6 Control

Capítulo 18 El sistema y el proceso del control

Capítulo 19 Técnicas de control y tecnologías de la información

Capítulo 20 Productividad, administración de operaciones y administración de la calidad total

Cierre de la parte 6 Principios para el control

Parte 3 Organización

Capítulo 7 Naturaleza de la organización, espíritu emprendedor y reingeniería

Capítulo 8 Estructura de la organización: departamentalización

Capítulo 9 Autoridad de línea, personal de *staff*, delegación del poder de decisión (*empowerment*) y descentralización

Capítulo 10 Organización efectiva y cultura organizacional

Cierre de la parte 3 Principios para la organización

Capítulo 1

Administración: ciencia, teoría y práctica

Objetivos de aprendizaje

Al terminar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- **OA1** Explicar la naturaleza y la finalidad de la administración.
- **OA2** Entender que la administración, como se utiliza en este libro, se aplica a todo tipo de organizaciones y a los administradores de cualquier nivel.
- **OA3** Reconocer que el objetivo de los administradores es crear un valor agregado.
- **OA4** Identificar las tendencias en las tecnologías de la información y en la globalización.
- **OA5** Explicar los conceptos de productividad, efectividad, eficacia y eficiencia.
- **OA6** Describir la evolución de la administración y algunas aportaciones recientes al pensamiento administrativo.
- **OA7** Describir los diversos enfoques de la administración, sus aportaciones, así como sus limitaciones.
- **OA8** Mostrar la manera en que el enfoque del proceso administrativo, o del proceso operacional, para la teoría y la ciencia de la administración tiene un núcleo básico propio y se nutre de otros enfoques.
- **OA9** Comprender que la administración requiere de un enfoque de sistemas y que la práctica siempre debe tomar en cuenta las situaciones y las contingencias.
- **OA10** Definir las funciones administrativas de la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control.
- **OA11** Entender cómo está organizado este libro.

Una de las actividades humanas más importantes es la administración. Desde que se empezaron a formar grupos para alcanzar objetivos que no podían conseguir los individuos solos, la administración ha sido esencial para cumplir la coordinación de los empeños individuales. El trabajo de los administradores ha ganado importancia conforme la sociedad depende cada vez más de los esfuerzos grupales y los muchos grupos organizados van creciendo. La finalidad de este libro es fomentar la excelencia entre los integrantes de las organizaciones, sobre todo los administradores, los aspirantes a ser administradores y otros profesionales.[1]

[1] A veces, el término *no administrador* se usa en referencia a quienes no tienen subordinados. Por lo tanto, los no administradores incluyen a aquellos profesionales que pueden tener un alto estatus en la organización.

OA1

Administración Proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados.

Definición de administración: su naturaleza y objetivos

La **administración** es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados. Sin embargo, habrá que ampliar esta definición básica:

- Un administrador desempeña las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar el personal, dirigir y controlar.
- La administración se aplica en toda organización.
- La administración concierne a los administradores de todos los niveles de la organización.
- El objetivo de todos los administradores es el mismo: generar un valor agregado.
- La administración tiene que ver con la productividad, lo que significa eficacia y eficiencia.

www.apple.com
www.ford.com
www.sun.com
www.ge.com
www.cisco.com
www.microsoft.com

A continuación presentamos algunos administradores famosos: Steve Jobs de Apple Computer Inc., quien falleció en 2011; Bill Ford, Jr., de Ford Motor Company; Jack Welch de General Electric, y su sucesor, Jeff Immelt; John Chambers de Cisco Systems y Bill Gates de Microsoft. Uno de los administradores más poderosos es Barack Obama, presidente de Estados Unidos. El gobernador del estado de California también es administrador y, en cierto sentido, también lo es el papa Benedicto XVI, cabeza de la Iglesia católica romana, una de las organizaciones globales más grandes del mundo. Pero también los administradores de nivel medio y los supervisores de primera línea hacen contribuciones importantes a las metas de su organización.

Todos ellos administran *organizaciones*, que definimos como un grupo de personas que colaboran para crear valor agregado. En las organizaciones de negocios el valor agregado se traduce en la utilidad, mientras que en las organizaciones sin fines de lucro, como las instituciones de beneficencia, puede ser la satisfacción de necesidades. Las universidades también crean un valor agregado mediante la producción y difusión de conocimientos, aparte de prestar servicios a la comunidad o la sociedad.

Funciones de la administración

Cinco funciones administrativas en torno de las cuales se organiza el conocimiento administrativo en este libro: planeación, organización, integración, dirección y control.

Muchos estudiosos y administradores han visto que el análisis de la administración se facilita mediante una organización clara y útil del conocimiento. Por lo tanto, para el estudio de la administración, es conveniente dividirla en cinco funciones administrativas: planear, organizar, integrar al personal (*staffing*), dirigir y controlar, en torno de las cuales pueden estructurarse los conocimientos respectivos. De este modo, en este libro los conceptos, principios, teorías y técnicas de la administración se agrupan en estas cinco funciones.

Este marco teórico se ha utilizado y probado durante muchos años. Aunque hay varias maneras de organizar los conocimientos administrativos, en la actualidad en la mayoría de los libros de texto los autores adoptan este marco o uno semejante, a veces incluso después de experimentar con otros métodos alternativos para la estructuración del conocimiento.

En este libro recalcamos el trabajo de los administradores respecto al diseño de un ambiente interno para el desempeño en la organización; sin embargo, no debe pasarse por alto que deben operar también en el ambiente externo de una empresa. Es evidente que los administradores no pueden hacer bien su trabajo si no comprenden ni reaccionan a todos los elementos del ambiente externo: los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos y éticos que inciden en sus campos de operación. Más aún, en la actualidad muchas organizaciones operan en varios países. Por eso, el libro adopta un punto de vista internacional sobre la administración. Los individuos creativos contribuyen de una manera muy importante a la creación del valor.

Elementos externos que afectan la operación: factores económicos, tecnológicos, sociales, ecológicos, políticos y éticos.

La administración como fundamento esencial de toda organización

OA2

Se asigna a los administradores la responsabilidad de emprender acciones que hagan posible que los individuos den su mejor aportación a los objetivos del grupo. Así, la administración se aplica a organizaciones pequeñas y grandes, lucrativas o sin fines de lucro, de manufactura o de servicios. El término **empresa** se refiere a compañías, dependencias de gobierno, hospitales, universidades y otras organizaciones, ya que casi todo lo que expone este libro apunta tanto a organizaciones lucrativas como a organizaciones no lucrativas. La buena administración es lo que interesa al presidente de una corporación, al director de un hospital, al jefe de atención de una oficina de gobierno, al líder de los niños exploradores, al obispo de una iglesia, al entrenador de beisbol y al rector de una universidad.

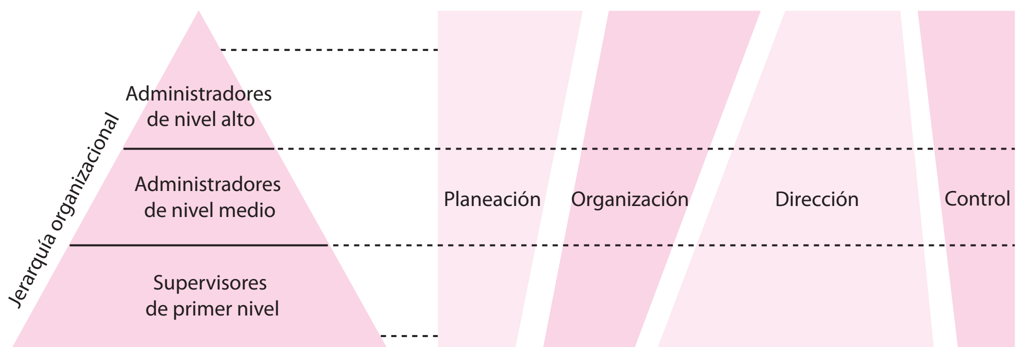
Empresa Negocio, dependencia gubernamental, hospital, universidad o cualquier otro tipo de organización.

Funciones administrativas en los niveles de la organización

En este libro, no hacemos una distinción esencial entre gerentes, directores, administradores y supervisores. Desde luego, una situación dada puede diferir considerablemente en los diversos niveles de una organización o en distintos tipos de empresas. Del mismo modo, el alcance de la autoridad que se tenga varía y el tipo de problemas que se enfrentan pueden ser muy diferentes. Más aún, la persona que desempeña un cargo administrativo puede dirigir personal de los departamentos de ventas, ingeniería o finanzas. Con todo, el hecho es que, como administradores, todos obtienen resultados al establecerse un ambiente de trabajo eficaz en grupo.

Todos los administradores desempeñan funciones administrativas. Ahora bien, el tiempo que dedican a cada función es variable. En la figura 1.1 se muestra un esquema aproximado del tiempo que se dedica a cada función. Así, los directores dedican más tiempo a planear y organizar que los gerentes de nivel inferior. En cambio, la función de dirigir demanda mucho tiempo a los supervisores de primera línea. La diferencia del tiempo dedicado a controlar varía poco entre los administradores de todos los niveles.

Todos los administradores llevan a cabo funciones administrativas, pero el tiempo que se dedica a cada función puede diferir según el nivel.



Basado y adaptado de: Thomas A. Mahoney, Thomas H. Jerdee y Stephen J. Carroll, "The Job(s) of Management", *Industrial Relations*, febrero de 1965, pp. 97-110.

Figura 1.1 Tiempo invertido en las funciones administrativas.

Habilidades administrativas y jerarquía organizacional

Robert L. Katz identificó tres destrezas de los administradores.[2] Aquí cabe agregar una cuarta: la habilidad de diseñar soluciones.

[2] Robert L. Katz, "Skills of an Effective Administrator", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1955, pp. 33-42; Katz, "Retrospective Commentary", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1974, pp. 101-102.

La importancia relativa de las habilidades difiere según los niveles de la jerarquía de la organización. Como se aprecia en la figura 1.2, las habilidades técnicas son de mayor importancia en el nivel de supervisión. Las habilidades humanas también son útiles para los intercambios frecuentes con los subordinados. Por su parte, las habilidades conceptuales y de diseño no son esenciales para los supervisores de nivel inferior. En el nivel de gerencia intermedia decrece la necesidad de dotes técnicas, las habilidades humanas son todavía esenciales y las habilidades conceptuales ganan importancia. En el nivel de los directivos son muy valiosas las habilidades conceptuales y de diseño, así como las habilidades humanas y, en cambio, se necesitan menos las habilidades técnicas. Se supone, sobre todo en las compañías grandes, que los directores ejecutivos (CEO, *chief executive officers*) aprovechan las habilidades técnicas de sus subordinados. En cambio, en las empresas pequeñas la pericia técnica todavía es muy importante.

> Las cuatro habilidades que deben tener los administradores son: técnicas, humanas, conceptuales y de diseño.

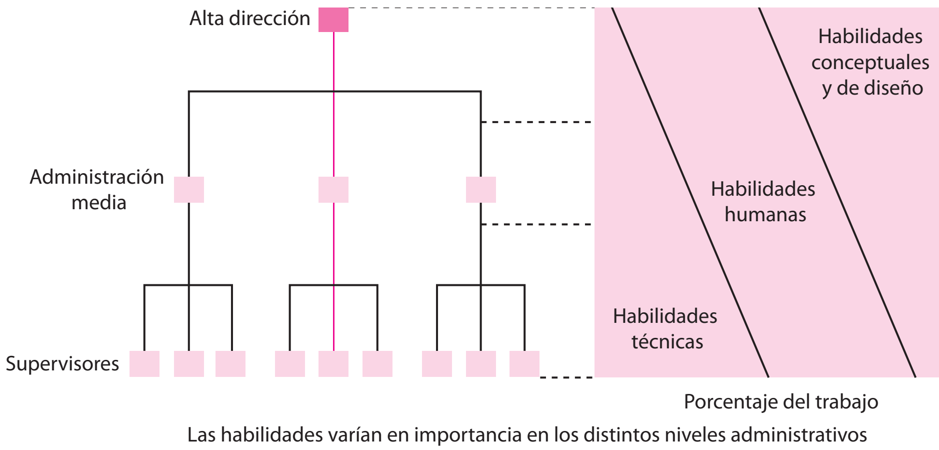


Figura 1.2 Habilidades y niveles administrativos.

OA3 Metas de todo administrador y toda organización

A veces los directores de organizaciones sin fines de lucro dicen que el objetivo de los administradores comerciales es tan simple como generar utilidades. Pero las utilidades son apenas una medida del valor agregado de las ventas sobre el dinero de los gastos. Para muchas empresas comerciales, una meta importante es el aumento a largo plazo del valor de las acciones comunes. Michael Porter, de la Universidad de Harvard, fue muy crítico en relación con el énfasis sobre el valor de los accionistas cuando escribió que "…perdimos de vista la rentabilidad como meta y sustituimos el valor de los accionistas medido por el precio de las acciones".[3] Esto, como lo ha indicado Porter, ha destruido a muchas empresas. En un sentido muy estricto, en todas las organizaciones, comerciales o de otro tipo, el objetivo lógico y deseado de todos los administradores debe ser el *valor agregado*. Así, los administradores tienen que crear un ambiente en el que las personas puedan alcanzar los objetivos del grupo con la menor inversión de tiempo, dinero, materiales o insatisfacción personal, o en el que consigan el objetivo esperado en la medida de lo posible con los recursos disponibles. En una empresa no comercial, como una estación de policía, así como en las unidades de un negocio (como un departamento de contabilidad) que no tienen la responsabilidad total de las utilidades de la organización, de todos modos los administradores tienen objetivos y deben luchar por alcanzarlos con el menor gasto de recursos o de alcanzar tanto como puedan con los recursos de que dispongan.

> La meta de todos los administradores debe ser la creación de valor agregado, mediante el establecimiento de un medio ambiente en el cual las personas puedan lograr las metas del grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal.

[3] Nicholas Argyres y Anita M. McGahan, "An Interview with Michael Porter", *Academy of Management Executive*, mayo de 2002, p. 47.

VISIÓN DE LIDERAZGO

¿Quien logró la mejor administración en 2008, el año de la crisis global?[4]

El año 2008 se caracterizó por crisis económicas en todo el mundo. ¿Quien logró la mejor administración durante tales épocas? *Business Week* identificó 12 ejecutivos que lograron un buen desempeño durante los tiempos difíciles. A continuación presentamos algunos ejemplos y lo que se puede aprender de ellos.

Jim Sinegal, el director ejecutivo de Costco, no aumentó los precios a pesar de la presencia de costos crecientes. Esto ayudó a la compañía a obtener una mayor participación de mercado. La cadena de minorista de venta por membresía consiguió que 87% de los participantes renovara su membresía. El enfoque de administración, basado en el sentido común, de Sinegal funcionó muy bien.

Frank Blake, director ejecutivo de Home Depot, simplificó su compañía y aumentó la moral entre sus empleados. Él considera que las personas deberían sentirse cómodas al exponer sus puntos de vista. También visita anualmente a Jack Welch, ex director ejecutivo de GE, para pedirle su consejo.

Mark Hurd, director ejecutivo de Hewlett-Packard, consiguió el éxito gracias a su vigilancia sobre los costos, al mejoramiento de la eficiencia y a la concentración de la atención en la innovación. Se deshizo de los negocios que no ocupaban el primero o el segundo lugar en su campo. Esto es similar al enfoque que tuvo Jack Welch en GE.

David Axelrod, principal estratega de la campaña de Obama, ayudó a Obama a obtener la presidencia de Estados Unidos de América. Contribuyó a comunicar la visión del cambio de Obama. Reclutó a personas efectivas que funcionaban bien en forma conjunta y que disponían de buenas habilidades para la resolución de conflictos. Se visualizó a sí mismo como el mensajero de Barack Obama.

También hubo ejecutivos no estadounidenses entre los mejores administradores de 2008:

Satoru Iwata, director ejecutivo de Nintendo en Tokio, duplicó las ventas del exitoso Wii. Los consumidores gastaron dinero en este innovador producto a pesar de los tiempos económicos difíciles. Hizo planes para continuar redefiniendo las características relativas a los juegos, la música, las cámaras e incluso el cuidado de la salud.

Takeo Fukui, director ejecutivo de Honda en Tokio, continuó concentrando la atención en el consumo eficiente de combustible de automóviles pequeños con un esfuerzo sobre la innovación y la investigación. Su enfoque administrativo ha estado influenciado por el clásico libro estadounidense intitulado *Cómo suprimir las preocupaciones y disfrutar de la vida* de Dale Carnegie.

Peter Loescher, director ejecutivo de Siemens en Munich, hizo un buen trabajo en cuanto a la reestructuración de la compañía, al mismo tiempo que trataba con la corrupción y con acusaciones sobre sobornos extranjeros. Su consejo es: "Escuche y después tome decisiones claras".

Jeroen Van Der Veer, director ejecutivo de Royal Dutch Shell en los Países Bajos, se guía por la filosofía de "Elimine, simplifique, estandarice y automatice".[5]

[4] "The Best Managers", *Business Week*, 19 de enero de 2009, pp. 40-41.

[5] Observe que este enfoque es similar a los conceptos que se exponen en el libro *Blue Ocean Strategy* de W. Chan Kim y Renee Mauborgne, el cual se describirá posteriormente en este libro.

Características de las compañías más sobresalientes

En la sociedad estadounidense, la rentabilidad es una medida importante de la excelencia de una compañía. Sin embargo, también se emplean otros criterios que corresponden al rendimiento financiero. En su libro *En busca de la excelencia,* Thomas Peters y Robert Waterman señalaron 43 compañías que consideran de excelencia.[6] Al escogerlas, ponderaron factores como el incremento de los activos y el capital, el rendimiento promedio sobre el capital total y aspectos semejantes. También preguntaron a los expertos del sector acerca de la innovación de las compañías.

Los autores descubrieron ocho características de las empresas de excelencia. En particular, estas empresas:

- Se orientan a la acción.
- Conocen las necesidades de sus clientes.
- Fomentan la autonomía de los administradores y el espíritu emprendedor.
- Alcanzan la productividad con la atención puesta en las necesidades de su gente.
- Las impulsa una filosofía de la compañía basada en los valores de sus líderes.
- Se enfocan en el negocio que conocen mejor.

[6] Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence* (Nueva York: Harper & Row, 1982).

ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

Las 50 compañías más importantes del *Asia Business Week*[7]

Entre las clasificaciones de Compustat de Standard & Poor acerca de las 50 compañías asiáticas más importantes, 10 de ellas son indias y cinco son chinas. Siemens (India), una compañía de equipo de comunicaciones ocupó el primer lugar. La segunda clasificación más alta fue la de Unitech, una empresa de bienes raíces. Cipia Pharmaceuticals ocupó el sexto lugar. The Alibaba.com, una compañía china de servicios de internet, quedó en tercer lugar pero debería hacerse notar que esta compañía se está ampliando hacia la India parcialmente debido a la fuerza de la moneda china.[8] Otras compañías indias que se encuentran entre las 20 más importantes son: Asea Brown Boveri India (equipos eléctricos), Tech Mahindra (servicios de tecnología), Hindustan Zinc (metales y minería), y DLF (bienes raíces).

La lista de las 50 compañías más importantes también incluye compañías provenientes de Hong Kong, Malasia, Indonesia, Taiwan, Singapur, Corea y Pakistán. Pero India está representada con la mayoría de empresas (10 compañías) seguida por Hong Kong con nueve empresas.

[7] Bruce Einhorn en Hong Kong, "Hanging Tough in Asia" *Business Week*, 15 de septiembre de 2008, p. 66.

[8] "China's Alibaba Expands to India, Japan", en: www.businessweek.com/globalbiz/content/sep2008/gb2008095_369479.htm?campaign_id=rss_as, consultado el 2 de abril de 2012.

- Tienen una estructura organizacional simple con poco personal pero eficiente.
- Están centralizadas o descentralizadas, según sea más apropiado.

Dos años después de la publicación de *En busca de la excelencia,* la revista *Business Week* revisó las compañías que Peters y Waterman habían considerado de excelencia.[9] En el estudio de la revista se mostró que cuando menos 14 de las 43 compañías no tuvieron medidas muy buenas en varias de las ocho características de la excelencia. Nueve compañías mostraron grandes menguas de las utilidades. Aunque se les criticó a Peters y Waterman por varios motivos (por ejemplo, su metodología para acopiar e interpretar los datos, tal como el recurso excesivo de anécdotas y citas de líderes del medio, más que fuentes de investigación científica), la revisión del rendimiento de las empresas indica que el éxito puede ser pasajero y que exige un empeño constante para adaptarse a los cambios del entorno.[10]

OA4

Avances en tecnologías, tendencias en la globalización e importancia de una actividad empresarial concentrada para adaptarse a los cambios del siglo XXI

Para tener éxito en el siglo XXI, las compañías deben sacar provecho de las nuevas tecnologías de la información (especialmente de la internet), de la globalización y del espíritu emprendedor.

Tecnología[11]

La tecnología, especialmente las tecnologías de la información (TI), tienen un efecto muy penetrante tanto sobre las organizaciones como acerca de los individuos. La *world wide web*

[9] "Who's Excellent Now?" *Business Week*, 5 de noviembre de 1984, pp. 76-88. Véase también A. Hitt y R. Duane Ireland, "Peters and Waterman Revisited: The Unending Quest for Excellence", *Academy of Management Executive*, mayo de 1987, pp. 91-98.

[10] Peters y Waterman, *In Search of Excellence*. Si se desea una exposición excelente con los autores dirigida por William C. Bogner hace aproximadamente 20 años después de la publicación de su libro (así como de otros libros), véase la edición de febrero de 2002 de *Academy of Management Executive* con la obra "Introduction: A Bright Signal in a Dark Time", pp. 38-39; "Tom Peters on the Real World of Business", pp. 40-44; y "Robert H. Waterman, Jr., en Being Smart and Lucky", pp. 45-50. También hay dos valiosos comentarios en *In Search of Excellence* en la misma edición del periódico: Les Misik, "The Attributes of Excellence: The Importance of Doing", pp. 51-52; John W. Newstrom, "In Search of Excellence: Its Importance and Effects", *Academy of Management Executive,* febrero de 2002, pp. 53-56.

[11] Véase, por ejemplo, "Technology Quarterly" en *The Economist*, 2 de diciembre de 2006, el cual expone, por ejemplo, las tendencias en el impacto de la tecnología sobre la sociedad, la computación, la robótica, las comunicaciones, la electrónica, los noticieros, la innovación, la biométrica y la seguridad, el transporte y otras áreas; véase también *Bloomberg Business Week Online* en: *www.businessweek.com/ebiz*, consultado el 30 de marzo de 2012; Mobile Computing, en: http://searchmobilecomputing.techtarget.com/sDefinition/0,,sid40_gci214590,00.html, consultado el 30 de marzo de 2012.

(www) y la internet conectan a las personas y a las organizaciones a través de una red informática global. El comercio electrónico (*e-commerce*) se utiliza cada vez más en las transacciones entre individuos y compañías (B2C), pero sobre todo para negocios entre empresas (*business to business*, B2B). El número de personas que se conectan a internet varía con los países. Estados Unidos, Canadá, los países nórdicos de Europa y Australia tienen altas tasas de acceso a las redes y sucede lo mismo en muchos países asiáticos. Por ejemplo, Shanghai, China, tiene una población de 18 millones de habitantes y más de 16 millones de suscriptores de teléfonos celulares.[12] Pero otros países, incluyendo a los países en vías de desarrollo, se están conectando rápidamente a la red global.

Otra tendencia ha sido el uso del comercio m (*m-commerce*), es decir, el comercio móvil o inalámbrico para la compra y la venta de bienes usados, por ejemplo, teléfonos celulares o asistentes digitales personales. Cada vez más, las personas se pueden comunicar sin computadoras mediante el uso de dispositivos inalámbricos. En Japón, por ejemplo, NTT DoCoMo ha desarrollado un servicio de internet denominado *i-mode*, el cual tiene ya muchos millones de suscriptores.[13] Estos servicios aumentarán en tanto la tecnología inalámbrica de la tercera generación haga posible una transmisión acelerada de datos (incluyendo videos). Éstas y otras tendencias de la tecnología son tan importantes que se expondrán con mayor detalle en el capítulo 19.

Globalización[14]

La segunda tendencia importante es la globalización. Casi todas las corporaciones importantes tienen una presencia internacional. La Organización Mundial del Comercio (OMC), fundada en 1995, es una organización general que rige el comercio internacional. A pesar de las diversas protestas callejeras que interrumpieron las conversaciones de la OMC, persiste la tendencia a la globalización, cuyas ganancias no sólo benefician a las corporaciones de Occidente, sino que también aumentan los ingresos de los pobladores de otros países, como China. Es evidente que los administradores deben asumir un punto de vista internacional. En el capítulo 3 nos ocuparemos detalladamente de varios aspectos de la globalización. Además, se exponen temas internacionales en la sección "Perspectiva internacional" que aparece a lo largo de todo el libro.

Productividad, eficacia y eficiencia

Otra manera de considerar los objetivos de todos los administradores es decir que tienen que aumentar la productividad. Después de la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos fue el líder mundial en productividad. Pero a finales de la década de 1960 se inició la desaceleración de su crecimiento productivo. En la actualidad, gobiernos, industrias privadas y universidades aceptan que es urgente mejorar la productividad. A menudo se dirige la mirada hacia Japón en busca de respuestas a este problema (un tema que consideraremos en el capítulo 3), pero se subestima la importancia de desempeñar bien las actividades básicas administrativas y de otro tipo.

Definición de productividad

OA5

Las compañías prósperas generan un valor agregado mediante operaciones productivas. Aunque no hay un acuerdo total sobre el significado real de **productividad**, vamos a definirla como la proporción de productos a insumos en cierto periodo, con la debida atención a la calidad. Puede expresarse como sigue:

Productividad Proporción de productos a insumos en cierto periodo con la debida consideración de la calidad.

[12] "Shanghai Rising," *Business Week*, 19 de febrero de 2007, pp. 50-55.

[13] Docomo en: www.nttdocomo.com/services/imode/index.html, consultado el 30 de marzo de 2012.

[14] Véase *The Economist*, edición del 23 de septiembre de 2000, el cual cubre "The Case for Globalization"; pero también hay argumentos contra la globalización "The Case Against Globalization", en: www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2008/02/14/AR2008021402674.html, consultado el 30 de abril de 2012; Véase también Alan M. Rugman y Richard M. Hodgetts, *International Business: A Strategic Management Approach* (Harlow: Pearson Education, 2000); John J. Wild, Kenneth L. Wild y Jerry C.Y. Han, *International Business: The Challenges of Globalization,* 4a. ed. (Upper Saddle River, New Jersey, 2008); Ricky W. Griffin y Michael W. Pustay, *International Business,* 5a. ed. (Upper Saddle River, Nueva Jersey, 2007).

$$\text{Productividad} = \frac{\text{productos}}{\text{insumos}} \text{ (en cierto periodo, considerando la calidad)}$$

La fórmula indica que la productividad mejora *1*) si se produce más con los mismos insumos, *2*) si se reducen los insumos pero se mantienen los mismos productos, o *3*) si se aumentan los productos o se reducen los insumos para cambiar la proporción favorablemente. Las compañías requieren diversos insumos como mano de obra, materiales y capital. La productividad de todos los factores combina los insumos para entregar un insumo compuesto. Antes, los programas de mejoramiento de la productividad se dirigían principalmente a los trabajadores. Sin embargo, como observó Peter F. Drucker, uno de los escritores más prolíficos de temas administrativos, "la mayor oportunidad de aumentar la productividad se encuentra sin duda en el trabajo de conocimientos y, específicamente, en la administración".[15]

Definiciones de eficacia y eficiencia

Eficacia Logro de objetivos.

Eficiencia Logro de los fines con una cantidad mínima de recursos.

La productividad exige eficacia y eficiencia en el desempeño de la organización y en el desempeño individual. La **eficacia** es el logro de los objetivos. La **eficiencia** es el logro de los fines con una cantidad mínima de recursos. Los administradores no pueden saber si son productivos hasta que conocen sus metas y las de la organización, un tema que estudiaremos en el capítulo 4.

Administración: ¿ciencia o arte?[16]

Administrar, como otras prácticas (llámese medicina, composición musical, ingeniería, contabilidad y hasta beisbol) es un arte, un saber práctico (*know-how*). Consiste en hacer las cosas de acuerdo con las condiciones de una situación. Ahora bien, los administradores trabajan mejor si aprovechan los conocimientos administrativos organizados. Estos conocimientos son los que constituyen una ciencia. Así, la práctica de la administración es un arte, mientras que los conocimientos organizados que sustentan esa práctica pueden considerarse una ciencia. En este contexto, ciencia y arte no se excluyen mutuamente, sino que son complementarios.

La administración como práctica es un arte, mientras que el conocimiento organizado en el cual se fundamenta la práctica es una ciencia.

Conforme avanza la ciencia, progresa el arte (técnica), como sucede en las ciencias físicas y biológicas. Sin duda, la ciencia en que se funda la administración es basta e imprecisa, debido a que las muchas variables que manejan los administradores son extremadamente complejas. Sin embargo, también es cierto que los conocimientos administrativos mejoran la práctica de la administración. Los médicos, sin los beneficios de la ciencia, serían poco más que curanderos. Los directores ejecutivos que quieren administrar sin la ciencia de la administración deben confiar en la suerte, la intuición o lo que hicieron antes.

Para administrar, como en cualquier otro ámbito, si los profesionales tienen que aprender por ensayo y error (se ha dicho que los errores de los administradores son las vicisitudes de sus subordinados), no pueden recurrir a ninguna guía significativa aparte de los conocimientos acumulados en el ejercicio.

OA6

Evolución del pensamiento administrativo

Muchas y variadas aportaciones de escritores y profesionales se han sistematizado con distintos métodos administrativos, las cuales componen la *jungla de las teorías de la administración*. Más

[15] Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (Nueva York: Harper & Row, 1973), p. 69. Véase también Tim R. V. Davis, "Information Technology and White-Collar Productivity", *Academy of Management Executive*, febrero de 1991, pp. 55-67; Peter Drucker, "The Next Society", *The Economist*, 3 de noviembre de 2001, Inserción pp. 3-20; "The Drucker Institute", en: www.peter-drucker.com, consultado el 5 de enero de 2009.

[16] W. H. Weiss, "The Science and Art of Managing", en *Annual Editions-Management,* Fred H. Maidment, ed. (Nueva York: McGraw-Hill 2009), pp. 16-18.

adelante conoceremos las formas del análisis administrativo y lo que puede hacerse para abrirse camino en esta jungla. En la tabla 1.1 se resumen las principales aportaciones a la administración de escritores y profesionales.[17] Vamos a destacar la administración científica de Frederick Taylor, la teoría de Henri Fayol de la moderna teoría de la administración por operaciones y los estudios de Hawthorne de Elton Mayo y F. J. Roethlisberger.

Tabla 1.1 El surgimiento del pensamiento administrativo

Nombre y año de los principales trabajos	Principal contribución a la administración
Administración científica	
Frederick W. Taylor *Shop Management* (1903) *Principles of Scientific Management* (1911) *Testimony before the Special House Committee* (1912)	Reconocido como padre de la administración científica. Su principal interés fue aumentar la productividad a través de una mayor eficiencia en la producción y de un incremento en la paga de los trabajadores, mediante la aplicación del método científico. Sus principios enfatizan el uso de la ciencia, la creación de armonía de grupo y la cooperación, el logro de una producción máxima y del desarrollo de los trabajadores.
Henry L. Gantt (1901)	Requería la selección científica de los trabajadores y la "cooperación armoniosa" entre la mano de obra y la administración. Desarrolló la gráfica de Gantt (capítulo 19). Enfatizó la necesidad de la capacitación.
Frank y Lillian Gilbreth (1900)	Frank es conocido principalmente por sus estudios de tiempos y movimientos. Lillian, psicóloga industrial, se concentró en los aspectos humanos del trabajo y en la comprensión de las personalidades y necesidades de los trabajadores.
Teoría moderna de la administración operacional	
Henri Fayol *Administration Industrielle et Générale* (1916)	Llamado el "padre de la teoría de la administración moderna". Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnicos, comerciales, financieros, seguridad, contabilidad y administración. Reconoció la necesidad de la enseñanza de la administración. Formuló 14 principios de administración, como la autoridad y la responsabilidad, la unidad de mando, la jerarquía o cadena escalar y el espíritu de grupo.
Ciencias del comportamiento	
Hugo Münsterberg (1912)	Aplicación de la psicología a la industria y a la administración.
Walter Dill Scott (1910, 1911)	Aplicación de la psicología a la publicidad, al marketing y al personal.
Max Weber (traducciones de 1946, 1947)	Teoría de la burocracia.
Vilfredo Pareto (libros 1896–1917)	Llamado el "padre del enfoque de los sistemas sociales para la organización y la administración".
Elton Mayo y F. J. Roethlisberger (1933)	Famosos estudios en la planta de Hawthorne de Western Electric Company acerca de la influencia de las actitudes sociales y las relaciones de los grupos de trabajo sobre el desempeño.
Teoría de sistemas	
Chester Barnard *The Functions of the Executive* (1938)	La tarea de los administradores es mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal. Sugirió un enfoque amplio de sistemas sociales para la administración.

(*continúa*)

[17] En la tabla 1.1 se muestran algunos de los colaboradores anteriores al pensamiento administrativo, desde Henry Gantt hasta Chester Barnard. Para más información sobre sus aportaciones, véase "Lillian Moller Gilbreth", en: www.sdsc.edu/ScienceWomen/gilbreth.html, consultado el 30 de marzo de 2012; y Chester Barnard, en: www.google.com/#sclient=psy-ab&hl=en&source=hp&q=chester+barnard+functions+of+the+executive&pbx=1&oq=chester+Barna&aq=2&aqi=g4&aql=&gs_sm=c&gs_upl=0l0l1l1418l0l0l0l0l0l0l0l0ll0l0&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.,cf.osb&fp=197c9699725e092b&biw=754&bih=609, consultado el 15 de noviembre de 2011.

Tabla 1.1 El surgimiento del pensamiento administrativo (*continuación*)

Nombre y año de los principales trabajos	Principal contribución a la administración
Pensamiento de la administración moderna	
En este libro se exponen muchos autores. Los principales colaboradores incluyen a Chris Argyris, Robert R. Blake, C. West Churchman, Ernest Dale, Keith Davis, Mary Parker Follett, Frederick Herzberg, G. C. Homans, Harold Koontz, Rensis Likert, Douglas McGregor, Abraham H. Maslow, Lyman W. Porter, Herbert Simon, George A. Steiner, Lyndall Urwick, Norbert Wiener y Joan Woodward.	
Peter F. Drucker (1974)	Escritor muy prolífico acerca de muchos temas generales de la administración.
W. Edwards Deming (después de la Segunda Guerra Mundial)	Introdujo el control de la calidad en Japón.
Laurence Peter (1969)	Observó que finalmente las personas son promovidas hasta un nivel en el que son incompetentes.
William Ouchi (1981)	Analizó una serie de prácticas administrativas japonesas selectas en el ambiente de Estados Unidos.
Thomas Peters y Robert Waterman (1982)	Identificó las características de las compañías que se consideraban de excelencia.

Fuente: Parte de la información de esta tabla se basa en Claude S. George, Jr., *The History of Management Thought* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1972).



Frederick W. Taylor (1856-1915).

Frederick Taylor y la administración científica[18]

En 1875, Frederick Winslow Taylor abandonó la universidad y se colocó en calidad de aprendiz de modelista y maquinista. En 1878 ingresó como maquinista a la Midvale Steel Company de Filadelfia y ascendió al puesto de jefe ingeniero después de estudiar ingeniería en la escuela nocturna. Inventó herramientas de alta velocidad para cortar acero y dedicó la mayor parte de su vida a ofrecer asesoría ingenieril. Taylor es acreditado como el "padre de la administración científica". Probablemente nadie más ha tenido un efecto tan grande en el desarrollo inicial de la administración. Sus experiencias como aprendiz, operario, capataz, maestro mecánico y jefe ingeniero de una acerería le dieron muchas oportunidades para conocer de primera mano los problemas y opiniones de los trabajadores y para ver las grandes posibilidades de mejorar la calidad de la administración.

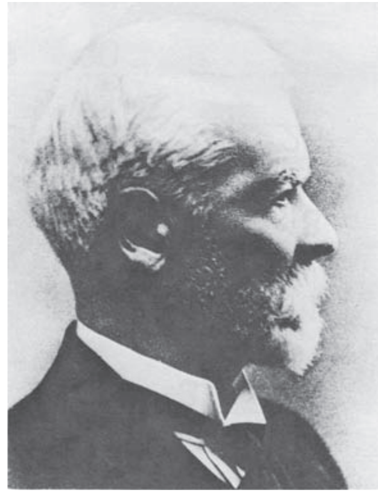
Los principios de la administración científica, la obra más famosa de Taylor, se publicó en 1911. Los principios fundamentales, que Taylor consideró la base del método de la administración científica, son los siguientes:

1. Cambiar las reglas prácticas por ciencia (conocimiento organizado).
2. Establecer la armonía en las acciones de los grupos, más que la discordia.
3. Convocar la cooperación de los seres humanos, en lugar del caótico individualismo.
4. Trabajar por el mayor rendimiento y no restringir la producción.
5. Fomentar el progreso de todos los trabajadores en la medida de todas sus posibilidades, para su mayor prosperidad y de la compañía.

Como puede ver, los preceptos básicos de Taylor no son muy distintos de las convicciones esenciales del administrador moderno.

[18] Para mayor información de Frederick Taylor, véase: Modern History Sourcebook: Frederick W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, 1911, en: www.fordham.edu/halsall/mod/1911taylor.html, consultado el 15 de noviembre de 2011 y en: www.cohums.ohio-state.edu/history/courses/hist563/fwt5-29.htm, consultado el 5 de enero de 2009; y Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management*, 1911.

Henri Fayol, el padre de la moderna teoría de la administración[19]



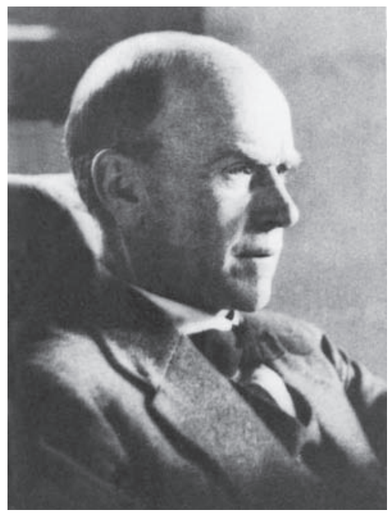
Henry Fayol (1841-1925).

Quizás el verdadero padre de la moderna teoría de la administración sea el industrial francés Henri Fayol. Como se había percatado de la falta de principios de administración y un método para enseñarla, señaló 14 principios, sobre los cuales afirmó que no eran absolutos, sino flexibles y que debían aplicarse aunque cambiaran las condiciones. Veamos algunos de esos principios:

- *Autoridad y responsabilidad.* Fayol explicaba que autoridad y responsabilidad se relacionan y que la segunda surgía de la primera. Pensaba que la autoridad era una combinación de factores formales, que proceden de la posición que ocupa el administrador, y factores personales, "compuestos de inteligencia, experiencia, valía moral, historial de servicios, etcétera".
- *Unidad de mando.* Esto significa que los empleados deben recibir órdenes de sólo un superior.
- *Cadena escalar.* Fayol lo consideraba una "cadena de mando" que iba de las filas directivas a las más bajas y que, aunque no debía saltarse innecesariamente, debía ser abreviada cuando fuera perjudicial seguirla de manera escrupulosa.
- *Espíritu de equipo.* Se trata del principio que sostiene que "la unión hace la fuerza", además de ser una extensión del principio de la unidad de mando. Fayol subrayaba la necesidad de trabajar en equipo y la importancia de comunicarse para este efecto.

Fayol consideraba que los elementos de la administración eran las funciones de planear, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Mayo y Roethlisberger: los estudios de Hawthorne



Elton Mayo (1880-1949).

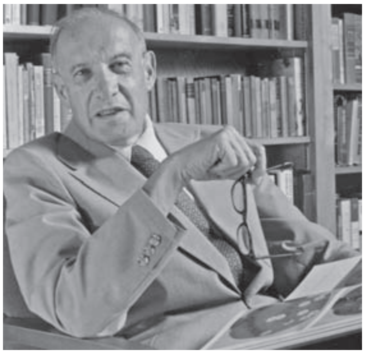
www.thoemmes.com/encyclopedia/mayo.htm

Elton Mayo, F. J. Roethlisberger y otros emprendieron los famosos experimentos en la planta en Hawthorne de la Western Electric Company, entre 1927 y 1932.[20] Antes, de 1924 a 1927, el Consejo Nacional de Investigación realizó un estudio en colaboración con la Western Electric para determinar el efecto de la iluminación y otras condiciones en los trabajadores y su productividad. Los investigadores encontraron que, cuando la iluminación se aumentaba o se disminuía, mejoraba la productividad del grupo de prueba y habían decidido declarar el fracaso total del experimento; pero Elton Mayo, de Harvard, percibió algo inusitado y prosiguió la investigación con Roethlisberger y otros.

Lo que Mayo y sus colegas vieron, en parte con base en ideas anteriores de Vilfredo Pareto, iba a tener un efecto drástico en el pensamiento administrativo. Cambiar la iluminación del grupo de prueba, alterar los periodos de descanso, acortar la jornada laborar y variar los sistemas de pago de incentivos no explicaban los cambios en la productividad. Mayo y sus investigadores llegaron a la conclusión de que la causa estaba en otros factores. En general, encontraron que el mejoramiento de la productividad se debía a factores sociales como la moral, las relaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo de trabajo (el "sentimiento de pertenencia") y una buena administración, esto es, una forma de gestionar que entendería el comportamiento de las personas, sobre todo en grupo, y

[19] "Henri Fayol, *General and Industrial Management* (Nueva York: Pitman, 1949); en: http://sol.brunel.ac.uk/~jarvis/bola/competence/fayol.html, consultado el 5 de octubre de 2002. Véase también Henri Fayol, "Planning", en *Annual Editions - Management,* Fred H. Maidment, ed. (Nueva York: McGraw-Hill 2009), pp. 26-29.

[20] Para una descripción completa de estos experimentos, véase Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization* (Nueva York: Macmillan, 1933), caps. 3-5; F. J. Roethlisberger y W. J. Dickson, *Management and the Worker* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939).



Peter F. Drucker (1909-2005).

lo canalizaría mediante habilidades de trato social como motivar, aconsejar, dirigir y comunicar. Este fenómeno, generado cuando se presta atención a la gente, se conoce ahora como el *efecto de Hawthorne*.

Aportaciones recientes al pensamiento administrativo

Entre los nuevos estudiosos del pensamiento administrativo se encuentran administradores públicos, gerentes de empresas y psicólogos conductistas, cuya importante obra estudiamos a lo largo del libro, por lo que aquí sólo mencionaremos algunos.

Peter F. Drucker escribió sobre diversos temas de la administración en general. Keith Davis contribuyó a la comprensión de las organizaciones informales. Otros dos estadounidenses, el finado W. Edward Deming[21] y Joseph M. Juran[22], hicieron mucho por mejorar la calidad de los productos japoneses. El finado Laurence Peter

[21] Véase The W. Edwards Deming Institute, en: www.deming.org, consultado el 15 de noviembre de 2011.

[22] Para la biografía de Juran, véase en: www.juran.com/drjuran/bio_jmj.html, consultado el 15 de noviembre de 2011.

ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

La sabiduría de Peter F. Drucker[23]

El finado Peter F. Drucker fue uno de los pensadores administrativos más influyentes. Durante su carrera de 60 años, escribió 39 libros y consultó con los ejecutivos de las compañías más importantes. Sin embargo, sus intereses no se restringieron a apreciaciones administrativas, sino que se ampliaron al arte japonés y a la historia europea. Sin embargo, su enfoque estaba basado en hacer más productivos a los trabajadores. Popularizó la administración por objetivos en su trabajo clásico *The Practice of Management*, en el cual puso de relieve la importancia de tener un claro propósito y de establecer objetivos verificables, es decir, que al final del periodo se puede saber si éstos se han logrado.

Drucker realizó consultas con los directores ejecutivos de compañías importantes como Jack Welch, ex director ejecutivo de General Electric (GE), quien ha sido considerado por muchas personas como el administrador ejecutivo más eficiente de una organización grande y compleja. El cuestionamiento de Drucker puede haber conducido al axioma de Welch, quien indicó que si una de las unidades de negocios de GE no es la número uno o la número dos en su industria (o si no tiene una buena probabilidad de convertirse en ello) debería quedar descartada. La efectividad de Drucker estaba basada en la formulación de preguntas importantes. Un alto administrador preguntó por qué debería pagar los honorarios de consultoría de Drucker si el director ejecutivo había de responder a todas las preguntas. Sin embargo, los cuestionamientos de Drucker con frecuencia conducían a la identificación de la dirección en la que la compañía debería desplazarse. Andrew Grove, director ejecutivo anterior de Intel quedó muy impresionado por la exposición de Drucker en relación con los papeles múltiples del director ejecutivo, específicamente el que consistía en presentar la empresa al público, el del estratega y el del administrador operativo. Además, Drucker indicó que un administrador no debería ser promovido según su potencial, sino con base en su desempeño.

En 1943, estudió la estructura organizacional de GM lo cual condujo a la realización del libro intitulado *The Concept of the Corporation*. Su perspectiva era que "se necesitan personas capaces de un desempeño conjunto, para hacer efectivos sus puntos fuertes e irrelevantes sus puntos débiles".

Drucker tenía un profundo interés no solamente en hacer más productivos a los trabajadores, sino también en señalar que los empleados son los activos más valiosos de la organización y que la toma de decisiones debe desplazarse en forma descendente dentro de la organización hasta los niveles más bajos de la jerarquía (es decir, la delegación). Algunos otros aspectos de importancia de su filosofía administrativa son que en el centro de la organización se encuentran seres humanos y no máquinas o edificios. También indicó que los administradores deberían hacer lo mismo en Estados Unidos, Alemania, Japón y China, aunque la *manera* en la que lo hagan pueda ser diferente.

El aprendizaje organizacional, la capacitación y el desarrollo necesitan realizarse a todos los niveles de la organización. Es un esfuerzo continuo. La rentabilidad no es el propósito de una organización sino una necesidad. El marketing empieza con el cliente y con sus valores y necesidades. Él hacía preguntas como: ¿dónde viven los clientes y qué quieren comprar? ¿Sencillo? Sí, pero es un aspecto muy poderoso para una estrategia efectiva.

Mucho tiempo antes de que fuera reconocido, Drucker popularizó la noción del "trabajador del conocimiento" y las consideraciones especiales para administrarlo. Pero la administración no es solamente para las empresas orientadas hacia las utilidades, sino también para las iglesias, los sindicatos laborales, los grupos juveniles y los hospitales, la cual es una perspectiva que se enfatiza en este libro.

[23] Scott Thurm y Joann S. Lublin, "Peter Drucker's Legacy Includes Simple Advice: It's All About People", *The Wall Street Journal*, 14 de noviembre de 2005; y James Flanigan y Thomas S. Mulligan, "Drucker Regarded as "Father of Modern Management", *Los Angeles Times* en *The Contra Costa Times*, 12 de noviembre de 2005; Peter Drucker, Management – edición revisada, Nueva York: Harper Collins, 2008.

postuló que las personas ascienden hasta el nivel de su incompetencia y ya no son sujetos de nuevos ascensos. Por desgracia, esto llena las organizaciones de gente incompetente. William Ouchi, que escribió el éxito editorial, *Teoría Z,* en el cual muestra cómo adaptar determinadas prácticas administrativas a Estados Unidos. Por último, Thomas Peters y Robert Waterman estudiaron las características de las compañías de excelencia. En otras partes del libro exponemos detalladamente muchos de estos trabajos.

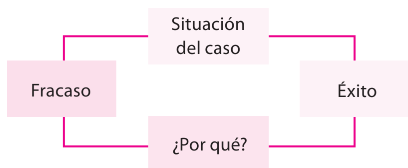
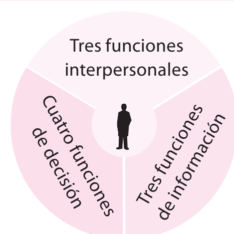
Patrones de análisis administrativo: ¿la jungla de las teorías de la administración?

OA7

Hasta comienzos de la década de 1950, eruditos y teóricos contribuyeron muy escasamente al estudio de la administración y los trabajos anteriores eran obras fundamentalmente de profesionales, pero en estas cuatro o cinco décadas hemos atestiguado un verdadero diluvio de textos surgidos de los espacios académicos. La variedad de metodologías de análisis de la administración, la cantidad de investigaciones y la pluralidad de puntos de vista dan por resultado una gran confusión en cuanto a la esencia de la administración, qué es la teoría y la ciencia administrativa y cómo deben analizarse los hechos administrativos. De hecho, hace algunos años Harold Koontz llamó a esto *la jungla de las teorías de la administración*.[24] Desde entonces, la flora de la jungla ha sufrido algunos cambios: surgen enfoques nuevos y los antiguos asimilan nuevos significados unidos a nuevos términos, pero los adelantos de la ciencia y la teoría de la administración todavía tienen las características de una jungla.

En la tabla 1.2 se resumen varios enfoques del análisis administrativo, agrupados en 14 categorías. En dicha tabla se indican las características, contribuciones y limitaciones de los enfoques mencionados. Aquí nos concentramos únicamente en el enfoque de las funciones del administrador y del proceso administrativo u operacional.

Tabla 1.2 Enfoques para la administración

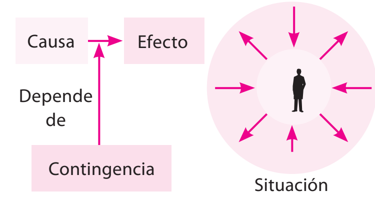
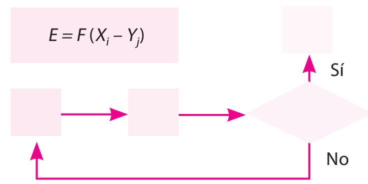
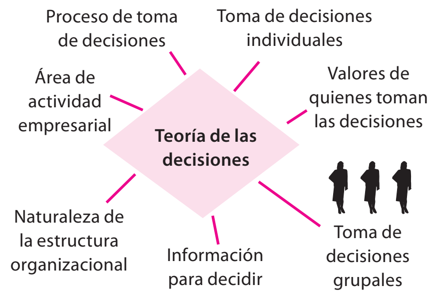
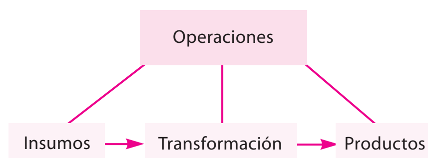
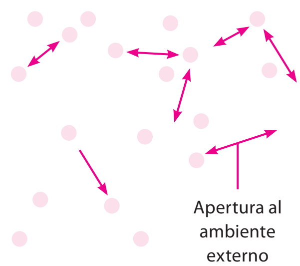
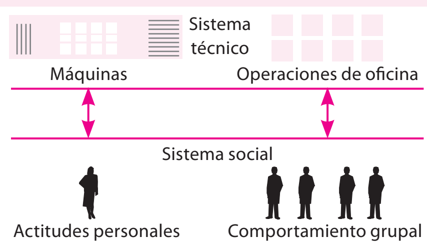
Características/ Contribuciones	Limitaciones	Ilustración
	Enfoque empírico o de casos prácticos[25]	
Los estudios experimentan a través de casos prácticos. Se identifican los éxitos y los fracasos.	Todas las situaciones son diferentes. Ningún intento por la identificación de principios. Valor limitado para el desarrollo de la teoría administrativa.	
	Enfoque de funciones administrativos	
El estudio original consistió en observaciones de cinco directores ejecutivos. Con base en este estudio, se identificaron 10 papeles administrativos y se agruparon en papeles interpersonales, informativos y de decisiones.	La muestra original fue muy pequeña. Algunas actividades no son administrativas. Muchas actividades son evidencia de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Algunas actividades administrativas de importancia se quedan fuera (por ejemplo, la evaluación de los administradores).	

(*continúa*)

[24] Harold Koontz, "The Management Theory Jungle", *Journal of the Academy of Management*, diciembre de 1961, pp. 174-88. Véase también su "Making Sense of Management Theory", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1962, p. 24ff.; "The Management Theory Jungle Revisited", *Academy of Management Review*, abril de 1980, pp. 175-87. Gran parte de este material se ha tomado de estos artículos. Véase también "Koontz H. The Management Theory Jungle", *Journal of the Academy of Management* 4(3): 174-88, en: http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumKoontz61.htm, consultado el 31 de marzo de 2012 y "The Management Theory Jungle Revisited", en: www.jstor.org/pss/257427, consultado el 30 de marzo de 2012.

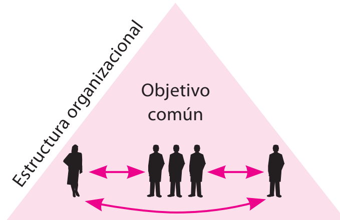
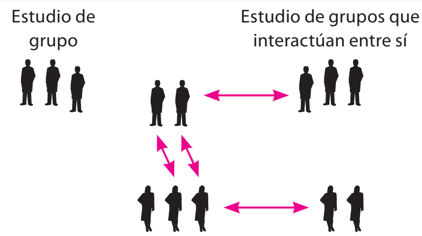
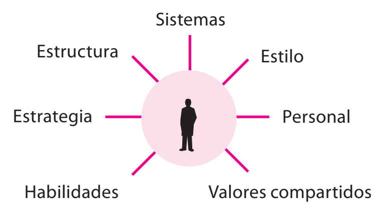
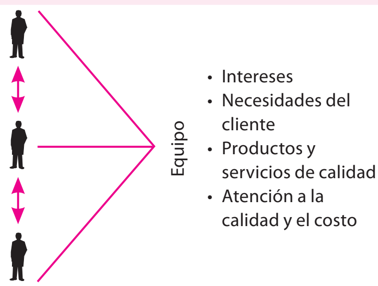
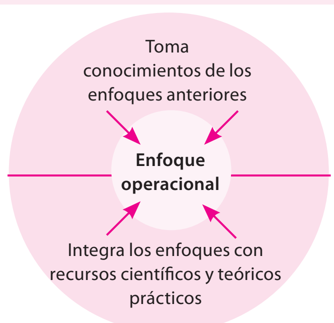
[25] Larry E. Greiner, Arvind Bhambri y Thomas G. Cummings, "Searching for a Strategy to Teach Strategy", *Academy of Management-Learning & Education*, diciembre de 2003, pp. 402-419.

Tabla 1.2 Enfoques para la administración (*continuación*)

Características/ Contribuciones	Limitaciones	Ilustración
	Enfoques de contingencias o situacionales	
La práctica administrativa depende de las circunstancias (por ejemplo, una contingencia o una situación). La teoría de la contingencia reconoce la influencia de las soluciones dadas sobre los patrones del modelo organizacional.	Los administradores han percibido durante mucho tiempo que no existe una forma mejor de hacer las cosas. Es difícil determinar todos los factores de contingencia relevantes y mostrar sus relaciones. Puede ser muy complejo.	
	Enfoque matemático o de las "ciencias administrativas"	
Ve la administración como procesos, conceptos, símbolos y modelos matemáticos. Contempla a la administración como un proceso puramente lógico, expresado en símbolos y relaciones matemáticas.	Preocupación con los modelos matemáticos. Muchos aspectos de la administración no se pueden modelar. Las matemáticas son una herramienta útil, pero difícilmente son una escuela o un enfoque para la administración.	
	Enfoque de la teoría de las decisiones	
Se concentra en la toma de decisiones, en las personas o grupos que toman decisiones y en el proceso de la toma de decisiones. Algunos teóricos usan la toma de decisiones como un punto de apoyo para estudiar todas las actividades de la empresa. Las fronteras del estudio ya no están claramente definidas.	Hay más aspectos acerca de la administración que acerca de la toma de decisiones. El foco de atención es a la vez demasiado estrecho y demasiado amplio.	
	Enfoque de reingeniería	
Se concentra en las reconsideraciones fundamentales, el análisis de los procesos, el rediseño radical y los resultados trascendentales.	Descuida el ambiente externo. Posiblemente ignora las necesidades de los clientes. Descuida las necesidades humanas. Ignora el sistema de administración total, a diferencia del enfoque del proceso administrativo u operacional.	
	Enfoque de sistemas	
Los conceptos de sistemas tienen una amplia aplicabilidad. Los sistemas tienen fronteras, pero también interactúan con el medio ambiente externo; ello significa que las organizaciones son sistemas abiertos. Reconoce la importancia del estudio de la interrelación entre la planeación, la organización y el control en una organización, así como en muchos subsistemas.	Difícilmente se puede considerar como un nuevo enfoque para la administración, como lo reclaman algunos de sus defensores.	
	Enfoque de sistemas sociotécnicos	
El sistema técnico tiene un gran efecto sobre el sistema social (actitudes personales, comportamiento de grupo). Se concentra en la producción, en las operaciones de oficinas y en otras áreas con relaciones estrechas entre el sistema técnico y las personas.	Enfatiza únicamente el trabajo de los obreros y el trabajo de oficina de nivel más bajo. Ignora gran parte de otros conocimientos administrativos.	

(*continúa*)

Tabla 1.2 Enfoques para la administración (*continuación*)

Características/ Contribuciones	Limitaciones	Ilustración
Enfoque de sistemas cooperativos sociales		
Se interesa en los aspectos tanto interpersonales como de comportamiento de grupo que conducen a un sistema de cooperación. Un concepto ampliado incluye a cualquier grupo cooperativo con un propósito claro.	Un campo demasiado amplio para el estudio de la administración. Al mismo tiempo, pasa por alto muchos conceptos, principios y técnicas de administración.	
Enfoque del comportamiento de grupo		
Enfatiza el comportamiento de las personas en grupos. Se basa en la sociología y en la psicología social. Estudia principalmente los patrones del comportamiento de grupo. El estudio de los grupos grandes se denomina con frecuencia comportamiento organizacional.	Con frecuencia no está integrado con los conceptos, principios, teorías y técnicas administrativas. Necesita una integración más cercana con el diseño de la estructura organizacional, la integración de personal, la planeación y el control.	
Enfoque del comportamiento interpersonal		
Se concentra en el comportamiento interpersonal, las relaciones humanas, la dirección y la motivación. Se basa en la psicología individual.	Ignora la planeación, la organización y el control. La capacitación psicológica no es suficiente para convertirse en un administrador efectivo.	
Marco conceptual de las siete S de McKinsey		
Las siete S son: 1) estrategia (*strategy*), 2) estructura (*structure*), 3) sistemas (*systems*), 4) estilo (*style*), 5) personal (*staff*), 6) valores compartidos (*shared values*) y 7) habilidades (*skills*).	Aunque esta experimentada firma de consultoría usa un marco conceptual similar al que encontraron de utilidad Koontz y sus colegas desde 1955 y confirma su valor práctico, los términos que se usan no son precisos y los temas no se analizan con profundidad.	
Enfoque de la administración de la calidad total		
Se concentra en el suministro de productos y servicios confiables y satisfactorios (Deming), o en productos o servicios que son aptos para usarse (Juran), así como que cumplen los requisitos de calidad (Crosby). Los conceptos generales son el mejoramiento continuo, la atención a los detalles, el trabajo en equipo y la formación en la calidad.	No hay un acuerdo completo sobre lo que es la administración de la calidad total.	
Enfoque del proceso administrativo u operacional		
Integra los conceptos, principios, técnicas y conocimientos provenientes de otros campos y enfoques administrativos. La intención es desarrollar la ciencia y la teoría con una aplicación práctica. Distingue entre conocimientos administrativos y no administrativos. Desarrolla un sistema de clasificación que se construye alrededor de las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.	No identifica la representación o la coordinación como una función separada, como lo hacen algunos autores. La coordinación, por ejemplo, es la esencia de la administración y también es su propósito.	

Enfoque de las funciones del administrador

Uno de los enfoques más novedosos a la teoría de la administración es el enfoque de las funciones del administrador, popularizado por el profesor Henry Mintzberg de la Universidad de McGill.[26] Básicamente, el método consiste en observar lo que hacen los administradores y a partir de esto sacar conclusiones sobre cuáles son sus actividades (o roles). Muchos investigadores han estudiado el trabajo concreto de los administradores, desde los directores ejecutivos hasta los supervisores de línea, pero Mintzberg le dio a su propuesta mayor visibilidad.

Después de estudiar sistemáticamente las actividades de cinco directores ejecutivos de organizaciones diversas, Mintzberg concluyó que no realizan las funciones administrativas clásicas de planear, organizar, dirigir y controlar, sino que se dedican a distintas actividades. De sus investigaciones y las de otros que han estudiado lo que realizan en efecto los administradores, Mintzberg llegó a la conclusión de que en realidad los administradores representan 10 roles, como se indica a continuación.

Roles interpersonales

1. De figura central o representación (cumple deberes ceremoniales y sociales como representante de la organización).
2. De líder.
3. De enlace (en particular con gente externa).

Roles de información

4. De receptor (recibe información sobre la operación de una empresa).
5. De difusor (transmite información a sus subordinados).
6. De vocero (comunica información a terceros).

Roles de toma de decisiones

7. De emprendedor.
8. De solucionador de conflictos.
9. De asignador de recursos.
10. De negociador (trato con personas y grupos).

No han faltado críticas al enfoque de Mintzberg. En primer lugar, su muestra de cinco directores ejecutivos es demasiado pequeña para apoyar ninguna conclusión general. En segundo lugar, al analizar las actividades reales de los administradores (a partir de los directores ejecutivos hasta los supervisores), cualquier investigador puede percatarse de que todos los administradores ejecutan trabajos que no son exclusivamente de gestión. Uno esperaría que hasta los presidentes de las grandes compañías dediquen parte de su tiempo a las relaciones públicas y al trato con los accionistas, la recaudación de fondos y quizás en relaciones con los intermediarios, marketing, etc. En tercer lugar, muchas actividades que observó Mintzberg son, de hecho, pruebas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Por ejemplo, ¿qué es la asignación de recursos si no es planeación? Sin duda, el rol de emprendedor es un elemento de la planeación. Por lo demás, los roles de trato personal son básicamente casos de la función de dirigir. Asimismo, los roles de información tienen cabida en varios ámbitos funcionales.

Sin embargo, estudiar lo que realmente hacen los administradores tiene un valor considerable. Al analizar su trabajo, un buen administrador querrá evaluar el estado de sus actividades y técnicas con respecto a los campos de conocimiento delimitados por las funciones administrativas básicas. Como quiera que sea, los roles que identificó Mintzberg parecen estar incompletos.

[26] "Especialmente de Mintzberg "The Manager's Job: Folklore and Fact", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1975, pp. 49-61, y su *The Nature of Managerial Work* (Nueva York: Harper & Row, 1973).

¿Dónde están esas actividades administrativas de incuestionable importancia, como estructurar una organización, seleccionar y evaluar a los gerentes y plantear las estrategias principales? Por estas omisiones uno se pregunta si los directores ejecutivos de la muestra eran realmente buenos administradores. Qué duda cabe de que traen a colación la grave cuestión de si el enfoque de los roles del administrador, por lo menos como se postula aquí, sirve de base para una teoría práctica y operativa de la administración.

Enfoque del proceso administrativo u operacional

OA8

Enfoque del proceso administrativo o **enfoque operacional** Conjunta el conocimiento pertinente de la administración al relacionarlo con el trabajo administrativo.

El **enfoque de procesos**, o **enfoque operacional**, sobre la teoría y la ciencia de la administración reúne los conocimientos administrativos pertinentes, los cuales relaciona con el trabajo del administrador, es decir, con lo que hacen los líderes. Como otras ciencias operativas, se trata de integrar los conceptos, principios y técnicas que sustentan el trabajo de administrar.

Este enfoque reconoce que hay un núcleo central de conocimientos administrativos que atañen exclusivamente a este campo. Temas como personal de línea y de apoyo (*staff*), división en departamentos, evaluación de gerentes y diversas técnicas de control administrativo remiten a conceptos y teorías que sólo se encuentran en las situaciones que competen a los administradores. Además, este método toma y asimila conocimientos de otros campos, como la teoría de sistemas, conceptos de calidad y reingeniería, teoría de las decisiones, teorías de la motivación y el liderazgo, comportamiento de individuos y grupos, sistemas sociales, cooperación y comunicaciones, así como la aplicación de análisis y conceptos matemáticos.

En la figura 1.3 se indica la naturaleza del enfoque del proceso administrativo u operacional. Como se observa en el diagrama, este proceso es una corriente en la que se postula la existencia de un núcleo central de conocimientos y teorías peculiares de la administración y también reúne contribuciones importantes de otras corrientes y enfoques. Según se ve en el círculo, el teórico del proceso de la administración no se interesa en todos los conocimientos importantes de estos diversos campos, sino únicamente en los que considera más provechosos y pertinentes para administrar.

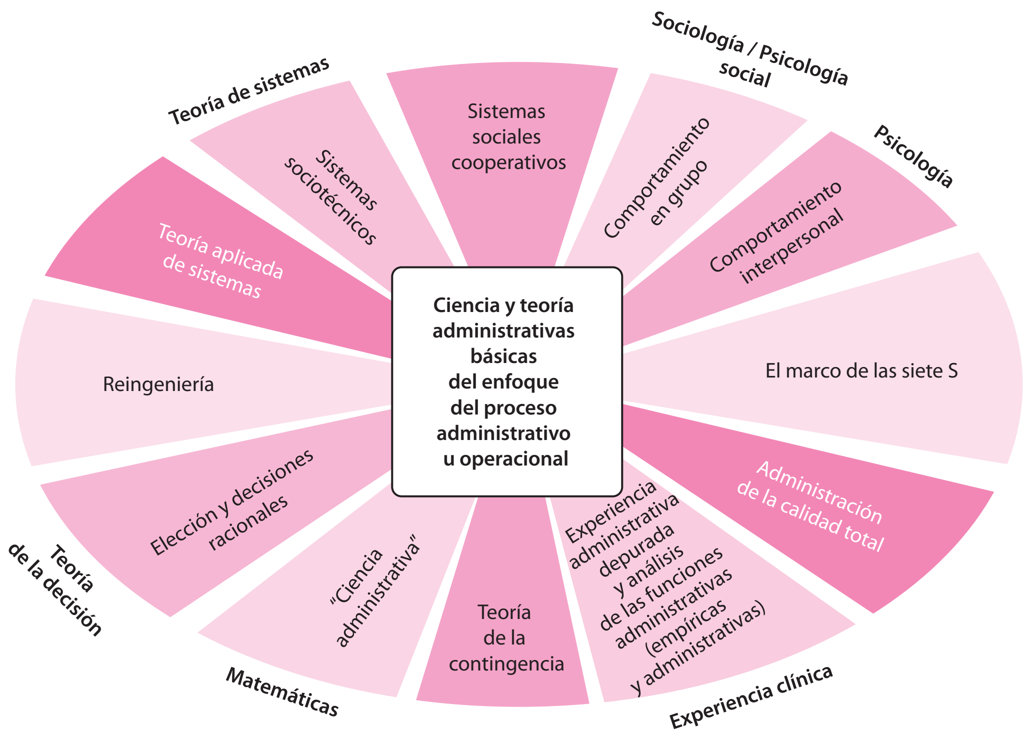


Figura 1.3 El proceso administrativo o enfoque operacional.

OA9

Enfoque de sistemas del proceso administrativo

Como es evidente, una empresa organizada no flota en el vacío, sino que depende de su ambiente externo; es parte de sistemas mayores, como la industria a la que pertenece, el sistema económico y la sociedad. Así, como se indica en el modelo muy elemental de la figura 1.4, la empresa toma insumos, los transforma y los devuelve al entorno como productos. Sin embargo, es preciso ampliar y desarrollar este modelo simple en un modelo de administración de procesos que indique cómo se transforman los insumos mediante las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control, como se muestra en la figura 1.5. Cuando se le preguntó a Peter Senge, autor de *La quinta disciplina: arte y práctica de la organización que aprende*, cuál era el problema actual más importante para las empresas nacionales e internacionales, contestó: "el sistema de administración".[27] Este libro trata sobre el enfoque de sistemas al proceso administrativo. No se interesa exclusivamente en el funcionamiento interno de la empresa, sino también incluye las interacciones entre la empresa y su ambiente externo.

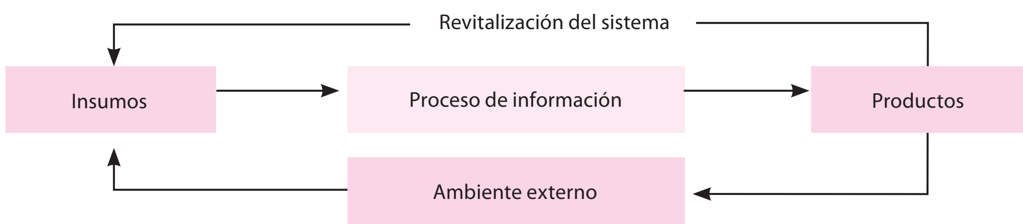


Figura 1.4 Modelo de insumos y productos.

Insumos y solicitantes[28]

Insumos Comprenden personas, capital y habilidades administrativas, así como conocimientos y habilidades técnicas.

Los **insumos** del medio externo (véase la figura 1.5) comprenden personas, capital y habilidades administrativas, así como conocimientos y habilidades técnicas. Además, diversos grupos plantean exigencias a la empresa. Por ejemplo, los empleados quieren aumentos de sueldo, más prestaciones y seguridad laboral. Por otro lado, los consumidores demandan productos seguros y confiables a precios razonables. Los proveedores quieren asegurar que van a comprar sus productos. Los accionistas quieren, aparte de rendimientos elevados sobre sus inversiones, garantías para su dinero. Los gobiernos federales, estatales y locales dependen de los impuestos que paga la empresa y también esperan que ésta acate las leyes. Del mismo modo, la comunidad exige que las empresas sean "buenas ciudadanas", que abran la mayor cantidad de fuentes de empleo y que generen la menor contaminación posible. Otros interesados en la empresa son las instituciones financieras y los sindicatos; hasta los competidores tienen el derecho legítimo a exigir un juego limpio. Es evidente que muchas de estas peticiones son incongruentes. Es trabajo del administrador articular los objetivos legítimos de los interesados, lo cual se consigue mediante negociación, equilibrios y negación del ego del administrador.

El proceso de transformación administrativa

La tarea de los administradores consiste en transformar los insumos, de una manera efectiva y eficiente, en productos.

El trabajo de los administradores es transformar, con eficacia y eficiencia, los insumos en productos. Desde luego, el proceso de transformación puede verse desde diversos ángulos. Así, uno puede centrarse en funciones empresariales tan diversas como finanzas, producción, personal o marketing. Los que escriben

[27] "Peter Senge y the Learning Organization", en: www.infed.org/thinkers/senge.htm, consultado el 15 de noviembre de 2011.

[28] A los demandantes también se les puede llamar *terceras partes* o *partes interesadas*.

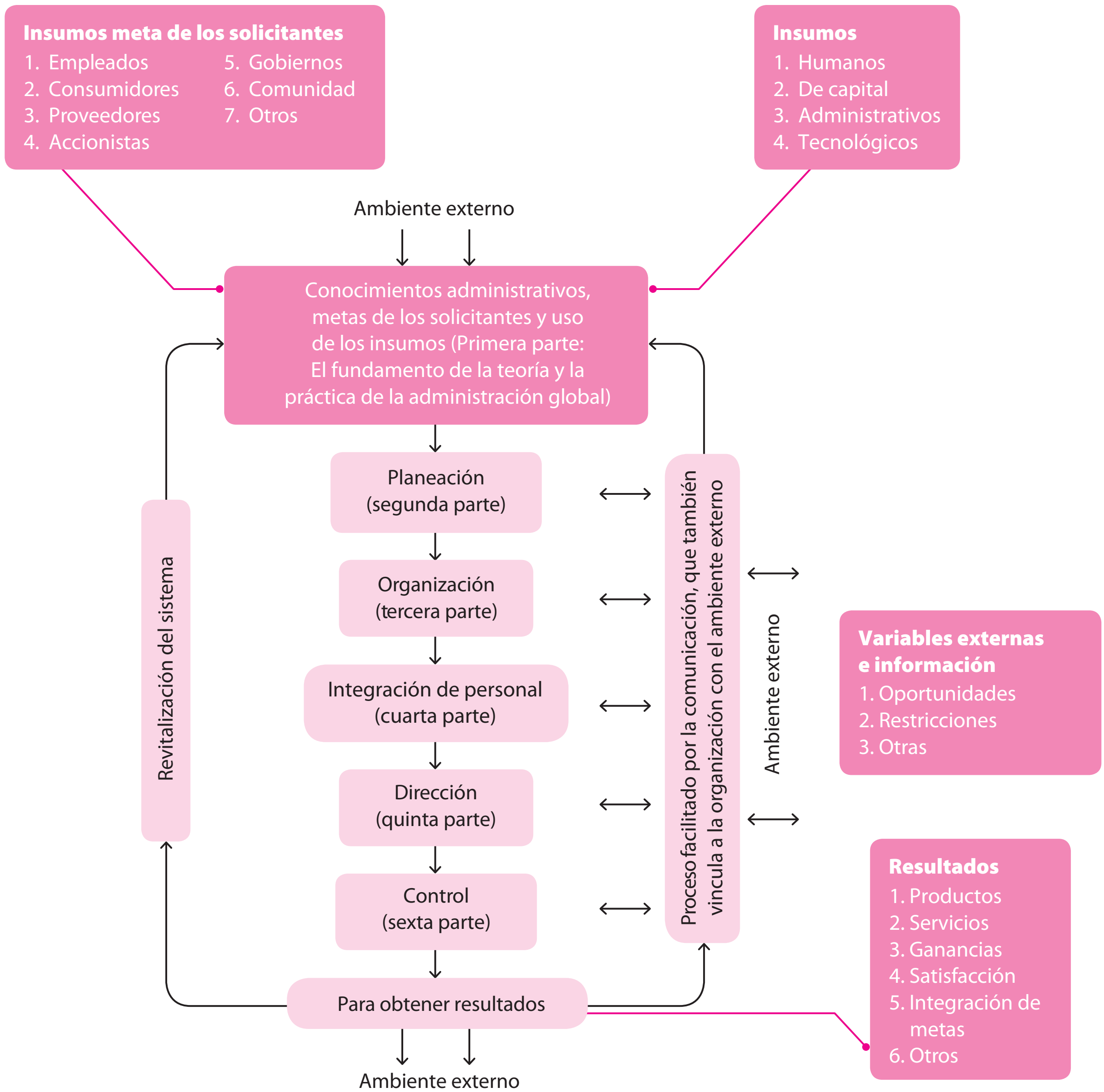


Figura 1.5 Enfoque sistemático de la administración.

sobre administración atienden a los procesos de transformación en términos de sus modalidades particulares de abordar el tema. Propiamente, los escritores que se adhieren a la corriente conductual se concentran en las relaciones entre personas; los teóricos de los sistemas sociales analizan la transformación centrados en las relaciones sociales; así, los que defienden la teoría de las decisiones consideran que la transformación es una concatenación de decisiones. Ahora bien, el método más general y provechoso para estudiar el trabajo de los administradores es recurrir a las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control, como marco teórico para organizar el conocimiento administrativo; por lo tanto, es el método que tomaremos como contexto de este libro (véase la figura 1.5).

El sistema de comunicación

La comunicación es esencial en todas las fases del proceso administrativo, por dos causas: en primer lugar, integra las funciones administrativas; por ejemplo, los objetivos de planeación se

comunican con el fin de que se realice el diseño de la estructura apropiada para la organización. La comunicación es fundamental en la selección, evaluación y capacitación de administradores que cumplan tales funciones en la estructura. De la misma manera, el liderazgo efectivo y la creación de un entorno de motivación dependen de la comunicación. Más aún, en la comunicación se determina si los hechos y el desempeño corresponden a lo previsto. Así, la administración es posible gracias a la comunicación.

El segundo objetivo del sistema de comunicación es vincular la empresa con su ambiente externo, donde están muchos de sus grupos de interés. Por ejemplo, nunca hay que olvidar que los clientes, la razón de la existencia de prácticamente todas las empresas, están fuera de la compañía. Por medio del sistema de comunicación se descubren sus necesidades y este conocimiento faculta a la empresa para proveer productos y servicios a cambio de una ganancia. De la misma manera, mediante un buen sistema de comunicación la organización está al tanto de la competencia y de los posibles peligros y factores limitantes.

Variables externas

Los buenos administradores vigilan constantemente el ambiente externo. Como es cierto que tienen poco o ningún poder para cambiar el exterior, su única alternativa es reaccionar. En varios capítulos, especialmente 2, 3 y 5, se estudian las fuerzas que actúan en el ambiente externo.

Producción Productos, servicios, utilidades, satisfacción, integración de las metas de los solicitantes de la empresa.

Producción

El trabajo de los administradores es conseguir y aprovechar los insumos de la empresa y transformarlos en productos mediante las funciones administrativas (sin dejar de lado las consideraciones externas). Lo que proporciona una compañía varía con los casos, pero en general consiste en lo siguiente: productos, servicios, utilidades, satisfacción e integración de las metas de los solicitantes de la empresa. La mayoría no requieren elaboración. Nosotros nos detendremos en los dos últimos.

La organización debe ofrecer muchas "satisfacciones" si quiere conservar y estimular las aportaciones de sus miembros. Debe contribuir a la satisfacción no sólo de las necesidades materiales básicas (por ejemplo, los empleados necesitan dinero para pagar comida y vivienda o necesitan seguridad laboral), sino también de las necesidades gregarias de aceptación, estima y quizá de autorrealización, ello con el fin de que los empleados empeñen todo su potencial en el trabajo.

Otro resultado es la integración de los objetivos. Como se mencionó, los grupos de interés de la empresa tienen fines muy divergentes y, con frecuencia, contradictorios. Es cometido de los administradores resolver conflictos e integrar estos fines.

Revigorizar: dar nueva energía al sistema

Por último, es importante advertir que, en el modelo de sistemas del proceso de administración, algunos productos vuelven a ser insumos. Así, la satisfacción y los nuevos conocimientos o habilidades de los empleados se convierten en insumos humanos sustanciales. De la misma manera, las utilidades, esto es, el valor agregado de los ingresos menos los costos, se reinvierten en efectivo y bienes de capital, como maquinaria, equipo, instalaciones e inventario. Más adelante veremos que el modelo de la figura 1.5 sirve como marco teórico del libro para organizar los conocimientos administrativos. Primero, detallaremos las funciones administrativas.

OA10

Funciones de los administradores

Las funciones de los administradores proveen una estructura conveniente para organizar el conocimiento administrativo (véase la parte central de la figura 1.5). No hay ideas, resultados de investigación ni técnicas que no encuentren fácilmente un lugar en la clasificación de la planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Planeación

La **planeación** consiste en elegir misiones y objetivos, y en encaminar acciones para materializarlos. Requiere tomar decisiones, lo que significa elegir líneas futuras de acción entre varias alternativas. Como veremos en el capítulo 4, hay varios tipos de planes, desde los propósitos y objetivos generales hasta las medidas más detalladas, como pedir un tornillo especial de acero inoxidable para un instrumento o contratar y capacitar trabajadores para la línea de montaje. No hay un plan concreto si no se ha tomado una decisión, esto es, si no se ha forjado un compromiso de recursos humanos o materiales. Antes de tomar una decisión, todo lo que hay es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta, no un plan verdadero. En la segunda parte del libro se explican los aspectos de la planeación.

Planeación Elección de misiones y objetivos así como de acciones para lograrlos, lo cual requiere de una toma de decisiones.

Organización

Quienes trabajan en grupo para alcanzar un objetivo deben cumplir ciertos roles, en buena medida como los roles que representan los actores en escena, ya sean roles establecidos por los mismos empleados, accidentales o fortuitos o bien definidos y estructurados por alguien que quiere cerciorarse de que los empleados hacen un cometido específico por el esfuerzo del grupo. El concepto de **rol** implica que los empleados realizan aquello que tiene un objetivo o propósito definido; saben cuál es la parte de su trabajo en el esfuerzo del grupo y tienen la autoridad, herramientas e información que necesitan para terminar sus encargos. Lo anterior puede ejemplificarse con algo tan simple como las actividades de un grupo para levantar un campamento en una excursión de pesca. Todos pueden hacer lo que deseen, pero sin duda las actividades serían más eficaces y quedarían menos tareas sin hacer si una o dos personas se encargaran de reunir la leña, si otras acarrearan agua, si algunas más encendieran la fogata, si otras cocinaran, etcétera.

Rol Implica que los empleados realizan aquello que tiene un objetivo o propósito definido.

De esta forma, la **organización** es la parte de la administración que consiste en establecer una estructura intencional de papeles o roles para la integración de una corporación. Es deliberada pues se asegura de que se asignen todos los trabajos necesarios para alcanzar los objetivos y de que, se espera, se asignen a quienes pueden ejecutarlos mejor.

Organización Establecimiento de una estructura intencional de papeles o roles de personas para la integración de una corporación.

La finalidad de la estructura de una organización es crear un entorno apropiado para el desempeño humano. Por consiguiente, es una herramienta de administración y no un fin en sí misma. La estructura tiene que definir los trabajos que hay que hacer, pero también diseñar los roles de acuerdo con las habilidades y motivación de los empleados disponibles.

Diseñar una buena estructura organizacional no es una tarea fácil de administración. Surgen muchos problemas al querer que las estructuras correspondan a las situaciones, por ejemplo, al definir los puestos por cubrir y buscar a los empleados que los cubran. Estos problemas y los fundamentos teóricos, principios y técnicos para solventarlos son temas de la tercera parte del libro.

Integración de personal

La **integración de personal** (*staffing*) consiste en integrar y mantener ocupados los puestos de una estructura organizacional. Para este fin, se determinan las necesidades de los trabajadores, se hace un recuento del personal actual y se reclutan, seleccionan, colocan, promueven, evalúan y capacitan o desarrollan candidatos o titulares actuales, además de que se planea su carrera y se les compensa, de modo que el trabajo se cumpla de manera eficaz y eficiente. En la cuarta parte del libro nos ocupamos de esta materia.

Integración de personal o *staffing* Integrar y mantener ocupados los puestos dentro de una estructura organizacional.

Dirección

La **dirección** consiste en influir en las personas de modo que contribuyan a las metas de las organizaciones y grupos. En particular se relaciona con el aspecto

Dirección Influir en las personas de modo que contribuyan a las metas organizacionales y a las metas del grupo.

de trato personal de la administración. Todos los administradores estarán de acuerdo en que los problemas más importantes tienen que ver con la gente: sus deseos y actitudes, su comportamiento como individuos y en grupo. Los buenos administradores también tienen que ser líderes eficaces. Como el liderazgo requiere seguidores y los empleados siguen a quienes les ofrecen un medio para satisfacer sus necesidades, anhelos y deseos, es entendible que la dirección comprenda la motivación, estilos y métodos de liderazgo y comunicación. En la quinta parte abordamos los fundamentos de estos temas.

Control

Control Medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurarse de que los hechos se ajusten a los planes.

El **control** es medir y corregir el desempeño de individuos y organizaciones para asegurarse que los hechos se ajusten a los planes. Consiste en medir el desempeño en relación con las metas y los planes, señalar las desviaciones de los estándares y corregirlas. En síntesis, controlar facilita la realización de los planes. Aunque la planeación debe anteceder al control, los planes no se consiguen solos. Éstos guían a los administradores en el sentido del aprovechamiento de los recursos para alcanzar los objetivos particulares. Posteriormente, las actividades se verifican para determinar si concuerdan con los planes.

Las actividades de control atañen a la medición de lo realizado. Se conocen algunos mecanismos de control, como el presupuesto de gastos, registros de inspección y bitácora de horas laborales perdidas. Cada uno mide y muestra si los planes funcionan. Si las anomalías persisten, hay que aplicar correctivos. ¿Qué es lo que se corrige? Se corrigen las actividades por medio de las personas. Por ejemplo, no puede hacerse nada para reducir los desperdicios, comprar según las especificaciones o manejar las devoluciones de ventas, a menos que se sepa quién es el responsable de estas funciones. Hacer que las cosas se ajusten a los planes significa detectar a las personas que entregan resultados que difieren de las acciones planeadas y tomar las medidas necesarias para mejorar su desempeño. De esta forma, los resultados se inspeccionan mediante el control sobre lo que hacen las personas. Tratamos este tema en la sexta parte.

Coordinación como esencia de la administración

Algunos expertos consideran que la coordinación es una función aparte del administrador. Sin embargo, parece más preciso considerarla como la esencia de la administración, pues consiste en articular los esfuerzos individuales para alcanzar armónicamente los objetivos del grupo. Todas las funciones administrativas son una práctica que contribuye a la coordinación.

Aun en el caso de una iglesia o una cofradía, los individuos interpretan intereses semejantes de manera distinta y sus empeños por alcanzar las metas comunes no engranan automáticamente con los esfuerzos de los demás. Así, el trabajo central del administrador es conciliar las diferencias en las perspectivas, tiempos, esfuerzos o intereses y articular las metas de los individuos para que contribuyan a las metas de la organización.

Tres perspectivas de la administración: perspectiva internacional, acercamiento a la innovación y visión de liderazgo

En las ediciones anteriores de este libro visualizamos la administración desde una perspectiva internacional. Con las crecientes demandas en el medio ambiente competitivo global, en este libro hemos añadido las secciones “Acercamiento a la innovación” y “Visión del liderazgo”. Muchas tienen dimensiones a nivel internacional, de innovación y de dirección. Por lo tanto, estas secciones se pueden analizar a partir de varios puntos de vista.

Perspectiva internacional

Esta edición continúa la tradición de visualizar la administración a partir de una perspectiva internacional que requiere de una comprensión de las fuerzas sociales, políticas, legales y ambien-

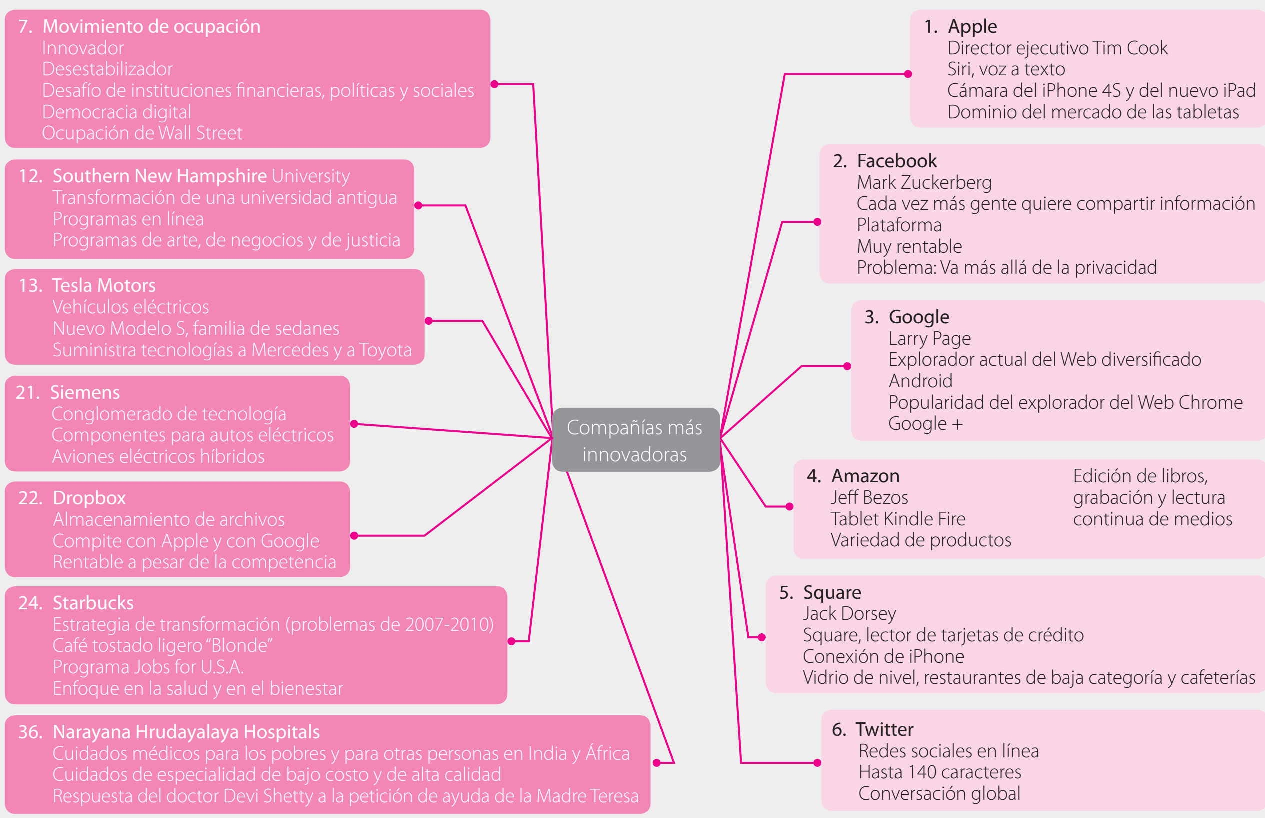
ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

Las compañías más innovadoras del mundo[29]

La revista *Fast Company* identificó y clasificó a las 50 compañías más innovadoras del mundo. Tal vez resultó poco sorprendente que las compañías que ocupan los primeros lugares son Apple, Facebook, Google y Amazon. Otras compañías que tienen una alta clasificación son Square, el lector de tarjetas de crédito para iPhone y Android. Twitter ocupa el lugar siguiente. Otra compañía que también tiene una alta clasificación es Occupy Movement, la cual está desafiando a las instituciones financieras, políticas y sociales. La Southern New Hampshire University, que transformó una universidad antigua, ocupó el decimosegundo lugar. Tesla Motors, conocida por los automóviles eléctricos y por su introducción de la nueva familia de sedanes conocida como Modelo S, ocupó el decimotercer lugar. El conglomerado de tecnología alemán Siemens también es un gigante de la innovación, famoso por la producción de componentes para automóviles eléctricos y por su demostración del avión eléctrico híbrido. Muchos de los lectores pueden almacenar sus archivos en DropBox, el cual es rentable a pesar de la competencia proveniente de Apple y Google. Starbucks superó las dificultades de 2007 a 2010 y es conocida por innovaciones como el programa Jobs for U.S.A. y por su café tostado ligero denominado "Blonde". El enfoque más reciente de Starbucks es acerca de aspectos de la salud y del bienestar. Con los altos costos del cuidado de la salud, Narayana Hrudayalaya Hospitals en India realizó una contribución mayor al suministrar cuidados médicos a los pobres. La respuesta del doctor Devi Shetty a la petición de ayuda de la Madre Teresa no solamente cambió su vida, sino también el enfoque de cuidados de especialidades de bajo costo y de alta calidad en India y África.

El mapa que se presenta abajo describe algunas de las principales compañías innovadoras que identificó *Fast Company*. Aunque la mayoría de ellas se encuentran ubicadas en Estados Unidos, las de otros países también se han notado por su contribución a la innovación. Este mapa tan sólo proporciona un panorama general de algunas compañías innovadoras, pero algunas de las que se mencionan se expondrán en este libro con mayor detalle como lo ilustra el caso del iPad al final de este capítulo.

[29] "The World's 50 Most Innovative Companies, Fast Company, marzo de 2012; también en: www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2011/, consultado el 3 de abril de 2012. Para los listados realizados por la revista *Forbes*, véase http://innovatorsdna.com/forbes-50-most-innovative-companies-2011/, consultado el 3 de abril de 2012; para "Las Compañías Más Admiradas del Mundo" véase http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2011/best_worst/best1.html, consultado el 4 de abril de 2012. Las compañías más innovadoras del mundo clasificadas por *Business Week*, en: www.businessweek.com/magazine/content/06_17/b3981401.htm, consultado el 4 de abril de 2012.



* Las 50 compañías más innovadoras del mundo, Fast Company, marzo de 2012, pp. 70/147.

Figura 1.6 Panorama general de algunas compañías innovadoras.

tales que influyen en la administración. Los administradores deben desarrollar los conocimientos, actitudes y habilidades necesarios para operar en un medio ambiente internacional que necesita de la comprensión de las fuerzas políticas, sociales, culturales y tecnológicas que afectan a la administración. Los administradores no sólo deben entender las fuerzas en los países desarrollados, sino también en los países emergentes y en los países en vías de desarrollo. Ya que las economías de China e India desempeñan papeles de importancia, este libro ilustrará muchos aspectos administrativos acerca de ellos.

Acercamiento a la innovación[30]

La innovación es uno de los elementos más importantes para el mejoramiento de los gobiernos y de los negocios. Es un mecanismo de impulso para tener éxito en el medio ambiente competitivo de la actualidad. En efecto, la innovación con frecuencia significa la diferencia entre el éxito y el fracaso. La innovación es importante para las empresas (tanto lucrativas como no lucrativas), así como para las sociedades. No existe un acuerdo completo sobre el término **innovación**. La definimos como la creación de procesos, productos y servicios más efectivos y eficientes mediante el uso de ideas y soluciones creativas para la resolución de problemas, encontrar oportunidades y enriquecer las vidas de las personas.

Innovación Creación de procesos, productos y servicios más efectivos y eficientes mediante el uso de ideas y soluciones creativas para resolver problemas, encontrar oportunidades y enriquecer las vidas de las personas.

Liderazgo Influencia, arte o proceso de influir en las personas de modo que se esfuercen de una manera voluntaria y entusiasta hacia el logro de las metas de grupo.

Visión de liderazgo

El renovado interés en la dirección requiere que la administración se exponga desde esa perspectiva a través de todo el libro. Definimos el **liderazgo** como la influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas de modo que se esfuercen de una manera voluntaria y entusiasta hacia el logro de las metas de grupo. Aunque algunos autores hacen una distinción entre administradores y directores o líderes (donde los administradores con frecuencia se muestran como desfavorables), hemos indicado que los administradores buenos también tienen que ser líderes buenos. Sin embargo, sostenemos que los buenos líderes también tienen que llevar a cabo con efectividad las funciones administrativas de planeación, organización, control y, desde luego, la dirección. Fred Luthans, en su libro *Great Leaders: An Evidence-Based Approach* usa los términos *líderes* y *administradores* de manera indistinta. Además, argumenta que "este capítulo acerca de los estilos de liderazgo, las actividades y las habilidades también trata acerca de los estilos administrativos, las actividades y las habilidades",[31] demostrando con ello que la administración y el liderazgo están íntimamente entrelazados. Por lo tanto, nuestro libro trata de la administración y se le da una atención especial a los aspectos de dirección de la administración.

OA11

Modelo de sistemas de administración y organización del libro

El modelo del enfoque de sistemas para la administración es también la base para organizar los conocimientos administrativos. Observe en la figura 1.7 que los números corresponden a las partes del libro. La primera parte cubre los fundamentos de la administración y las relaciones entre la organización y su ambiente. En esta parte se abordan todas las funciones administrativas y trata de los conocimientos administrativos básicos como teoría, ciencia y práctica. También se expone la evolución de la administración y los diversos métodos administrativos. Como las organizaciones son sistemas abiertos, interactúan con el ambiente externo, nacional e internacional.

[30] Thomas W. Zimmerer y Norman M. Scarborough, *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management,* 3a. ed., Uppers Saddle River, Nueva Jersey, 2002, cap. 2; Paul Heyne, Peter J. Boettke y David L. Prychitko, *The Economic Way of Thinking*, 12a. ed. (Prentice Hall, 2010).

[31] Véase Fred Luthans, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach,* 12a. edición (Nueva York: McGraw-Hill, Irwin, 2011), pp. 445 y 446.

Elementos de administración,
8a. edición

Parte 1 El fundamento de la teoría y la práctica de la administración global

Capítulo 1 Administración: ciencia, teoría y práctica

Capítulo 2 Administración y sociedad: ambiente externo, responsabilidad social y ética

Capítulo 3 Administración global, comparada y de la calidad

Parte 2 Planeación

Capítulo 4 Fundamentos de la planeación y de la administración por objetivos

Capítulo 5 Estrategias, políticas y premisas de la planeación

Capítulo 6 Toma de decisiones

Cierre de la parte 2 Principios para la planeación

Parte 3 Organización

Capítulo 7 Naturaleza de la organización, espíritu emprendedor y reingeniería

Capítulo 8 Estructura de la organización: departamentalización

Capítulo 9 Autoridad de línea, personal de *staff*, delegación del poder de decisión (*empowerment*) y descentralización

Capítulo 10 Organización efectiva y cultura organizacional

Cierre de la parte 3 Principios para la organización

Parte 4 Integración de personal

Capítulo 11 Administración y selección de recursos humanos

Capítulo 12 Evaluación del desempeño y plan de carrera

Capítulo 13 Administración del cambio a través del desarrollo de los administradores y de la organización

Cierre de la parte 4 Principios para la integración de personal

Parte 5 Dirección

Capítulo 14 Factores humanos y motivación

Capítulo 15 Liderazgo

Capítulo 16 Comités, equipos y toma grupal de decisiones

Capítulo 17 Comunicación

Cierre de la parte 5 Principios para la dirección

Parte 6 Control

Capítulo 18 El sistema y el proceso del control

Capítulo 19 Técnicas de control y tecnologías de la información

Capítulo 20 Productividad, administración de operaciones y administración de la calidad total

Cierre de la parte 6 Principios para el control

Figura 1.7 Elementos de administración con perspectivas internacionales, acercamientos a la innovación y visión de liderazgo.

En la figura 1.7 se muestra también que la segunda parte trata de los diversos aspectos de la planeación (capítulos 4 a 6). La tercera parte se ocupa de la organización (capítulos 7 a 10), mientras que la cuarta parte se refiere a la integración de personal (capítulos 11 a 13), la quinta parte a la dirección (capítulos 14 a 17) y la sexta parte al control (capítulos 18 a 20).

Este libro tiene un enfoque internacional sobre la administración. Las organizaciones operan cada vez más en el mercado mundial; por lo tanto, abordamos aspectos de administración comparada e internacional no sólo en el capítulo 3, sino en todo el libro.

El esquema de la figura 1.7 se repite al comienzo de las partes segunda a sexta, pero se resalta la parte que se aborda en cada caso. Esta inclusión de un esquema integrador revela las relaciones entre los temas del libro. Además, en la figura 1.7 se muestra un diagrama con los capítulos que componen cada una de las seis partes del libro, lo cual mejora la comprensión de las relaciones del capitulado. Esta figura también se presenta en la parte interior de la portada.

RESUMEN

La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente para alcanzar con eficiencia ciertos objetivos. Los administradores desempeñan las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Administrar es una actividad esencial en todos los niveles de una organización, aunque en cada uno de ellos varían las destrezas administrativas. El objetivo de todos los administradores es generar un valor agregado. Las compañías deben sacar provecho de las tendencias del siglo XXI en informática, globalización y espíritu emprendedor. También deben enfocarse en la productividad, es decir, en establecer una proporción favorable entre insumos y productos, en cierto periodo y sin demérito de la calidad. La productividad implica eficacia (conseguir los objetivos) y eficiencia (consumir el mínimo de los recursos). La práctica de la administración es un arte; los conocimientos organizados de la administración son una ciencia.

Muchos escritores y profesionales han contribuido al desarrollo del pensamiento administrativo. Los principales estudiosos y sus obras se muestran en la tabla 1.1. Hay muchas teorías de la administración y cada una aporta algo a nuestro conocimiento de lo que hacen los administradores. Las características y contribuciones, así como las limitaciones de los enfoques administrativos, se resumen en la tabla 1.2. Detallamos los enfoques de los roles y los procesos administrativos (u operativos). El enfoque de este tipo de procesos asimila elementos de otros y los integra en un sistema total de administración.

La organización es un sistema abierto que opera e interactúa con el ambiente. El enfoque de sistemas abarca los insumos del exterior y las aportaciones de los interesados, el proceso de transformación, el sistema de comunicación, factores externos, resultados y una manera de impulsar del sistema. El proceso de transformación consta de las funciones administrativas que también proporcionan un marco teórico para organizar los conocimientos que se presentan en el libro. A lo largo de la obra, pero particularmente en el capítulo 3, destacamos aspectos internacionales de la administración.

IDEAS Y CONCEPTOS CLAVES

- Acercamiento a la innovación
- Administración
- Administración: ¿arte o ciencia?
- ¿Administradores o directores?
- Aportaciones de la administración científica
- Características de las compañías sobresalientes y más admiradas
- Cinco funciones administrativas
- Enfoque de los procesos administrativos u operacionales
- Enfoque de los roles administrativos
- Enfoque de sistemas al proceso de administración
- Funciones administrativas
- Habilidades administrativas en la jerarquía de la organización
- Investigadores actuales del pensamiento administrativo
- *Jungla de las teorías de la administración*
- Mayo y Roethlisberger
- Metas de todos los administradores
- Perspectiva organizacional

- Principales aportaciones al pensamiento administrativo
- Productividad, eficacia y eficiencia
- Teoría de la administración por operaciones de Fayol
- Tres tendencias importantes: avances en la tecnología, en la globalización y en el espíritu emprendedor
- Visión de liderazgo

TEMAS DE ANÁLISIS

1. ¿Cómo definiría el término *administración*? ¿Su definición difiere de la que se da en el libro? Explique.
2. ¿Cuáles son las funciones administrativas?
3. ¿Cómo difieren las necesidades de habilidades administrativas en la jerarquía de la organización?
4. ¿De qué manera fundamental los administradores de todos los niveles y de todas las organizaciones tienen los mismos objetivos básicos?
5. ¿Cuáles son algunas características de las compañías de excelencia (de acuerdo con Peters y Waterman)? ¿Las compañías que usted conoce tienen esas características?
6. ¿Cómo afectan a los negocios los avances en las tecnologías, en la globalización y en el espíritu emprendedor?
7. ¿Cuáles son las diferencias entre productividad, eficiencia y eficacia?
8. ¿La administración es una ciencia o un arte? ¿Esa misma explicación es válida para la ingeniería o la contabilidad?
9. ¿Por qué se llama a Frederick Taylor el "padre de la administración científica" y a Henri Fayol el "padre de la teoría moderna de la administración"?
10. ¿A qué se refiere la expresión *jungla de las teorías de la administración*?
11. Señale varios enfoques del análisis administrativo. Comente sus características y aportaciones, así como sus limitaciones.
12. ¿Qué considera usted como un comportamiento ético o no ético? Proporcione algunos ejemplos.
13. ¿Existe alguna diferencia entre administradores y directores/líderes?

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Entreviste a dos administradores de empresas locales y pregúnteles cómo aprendieron a administrar; asimismo, qué libros de administración leyeron (digamos, libros de texto o de divulgación). Por ejemplo, de Gary Hamel y C. K. Prahalad, *Competir por el futuro*; de Hammer, Michael y James Champy, *La reingeniería de la corporación;* de Charles Handy, *La era de las paradojas*; de John P. Kotter, *Las nuevas reglas: cómo tener éxito en el mundo posterior a las corporaciones de la actualidad*; de Peter M. Senge, *La quinta disciplina*; de W. Chan Kim y Renee Mauborgne, *La estrategia del océano azul*. Sondee en qué medida estos libros les han servido para administrar. Quizá también le parezca interesante comprar un libro de administración que sea un éxito editorial (casi todos se venden en edición rústica) y comentarlo en clase.
2. Entreviste a dos administradores públicos y pregúnteles en qué difiere su trabajo del que hacen los administradores de las empresas. ¿Cómo saben cuál es el desempeño de su departamento, dependencia u organización, ya que seguramente las utilidades no son un criterio para medir su eficacia y eficiencia? ¿Consideran que la administración es un arte o una ciencia?

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Consulte los temas actuales de la administración en los sitios siguientes: www.businessweek.com, www.economist.com, www.fortune.com, www.forbes.com, www.industryweek.com, public.wsj.com/home.html, www.hbsp.harvard.edu/products/hbr/index.html, mitsloan.mit.edu/smr/index.html. Si le interesan aspectos relacionados con la India, véase www.businessworld.in
2. Lea los artículos de portada de *Business Week, Fortune* y *The Economist* (www.businessweek.com, www.fortune.com, www.economist.com) e identifique las secciones del libro que se relacionan con esos artículos.

CASO DE INNOVACIÓN

El iPad 2 de Apple: ¿La tableta a derribar? Sí, fue derribada por el nuevo iPad (iPad 3)[32]

El precursor del iPad fue introducido por primera vez por Apple Inc. en 1993 como el Newton Message Pad. Otras compañías también introdujeron tabletas, con frecuencia basadas en la PC de IBM o en otras construcciones. Por ejemplo, Microsoft introdujo la tableta en el 2000 pero no se volvió popular sino hasta la introducción del iPad de Apple en abril de 2010 y la segunda generación, el iPad 2, en marzo de 2011. Algunos analistas de la industria criticaron la funcionalidad del iPad argumentando que, al no ser una computadora ni un *smartphone*, no se le necesitaría. Sin embargo, estos críticos fueron silenciados por el éxito de las ventas. Por ejemplo, el primer iPad vendió tres millones de dispositivos durante los primeros 80 días. Además, la demanda inicial del iPad 2 dio como resultado filas muy largas en las tiendas de Apple y escasez del popular aparato.

Al principio, el iPad se desarrolló como una plataforma especial para audio y medios visuales como música, películas, juegos y lectura de libros, revistas, periódicos y otros contenidos de la web. El iPad comparte el sistema operativo con el iPod Touch y el iPhone y, además, se puede integrar fácilmente con esos dispositivos.

El iPad es distinto de una computadora portátil ya que es operado al tacto de la pantalla, lo cual significa que no tiene un teclado físico, sino sobre la pantalla. El iPad tampoco usa el mouse. Los diversos modelos se conectan a través de Wi-Fi y algunos de ellos incluso a través de una conexión inalámbrica 3G. Todos los modelos se pueden sincronizar con el iTunes a través de un cable USB conectado a una computadora personal. Por lo tanto, el iTunes se usa como una interfaz, la cual está conectada no solamente al iPad, sino también al iPod Touch, y al iPhone. La tienda iTunes de Apple permite descargar diferentes tipos de contenidos, en especial música y videos. El iTunes, entonces, es una parte importante de la exitosa estrategia de Apple en relación con los dispositivos móviles.

El iPad original y otros productos de Apple han sido un gran éxito. Para marzo de 2011:

- Se descargaron millones de iBooks.
- En 2010 se vendieron cerca de 15 millones de iPads.[33]
- A principios de 2011, iTunes tenía más de 350 000 aplicaciones (*apps*) y cerca de 65 000 aplicaciones específicamente diseñadas para el iPad. Las aplicaciones no sirven únicamente para escuchar música y ver videos, sino que también se usan en varias formas sistemáticas en las escuelas, hospitales y negocios, es decir, impactan de muchas maneras las vidas de las personas.
- Las tiendas detallistas de Apple contribuyeron al éxito de la empresa en tanto que proporcionaron un lugar al que los clientes potenciales interesados en conocer los nuevos productos podían acudir y en el cual serían atendidos por personal amigable y bien informado.
- Los productos de Apple ciertamente son elementos de cambio real que se usan en las actividades cotidianas.
- Steve Jobs llamó a 2010 el año del iPad y a 2011 el año del iPad 2.
- Sin embargo, es una gran tristeza que Steve Jobs falleciera en 2011.

La segunda generación del iPad, el iPad 2, parece continuar o superar el éxito del primer modelo.

Por lo tanto, ¿cuáles son algunas de las nuevas características del iPad 2? En resumen son las siguientes:[34]

- El dispositivo es muy delgado; de hecho, es 33% más delgado (8.8 milímetros) que el iPad original y tan sólo pesa 613 gramos (1.3 libras).
- Tiene cámaras tanto en la parte trasera como en la frontal.
- Posee un rápido procesador A5 de doble núcleo.
- La batería dura 10 horas (como el iPad original) pero, al mismo tiempo, es más ligera y más delgada.
- La pantalla está protegida por una cubierta delgada y elegante que se adhiere de forma magnética y está disponible en 10 colores diferentes.

---

[32] Apple, en: www.apple.com, consultado el 15 de noviembre de 2011.

[33] "Apple's iPad 2: Competition Ahead", en: www.thestreet.com/story/11034058/1/apples-ipad-2-competition-ahead.html, consultado el 15 de noviembre de 2011.

[34] Para las características del iPad 2 véase www.huffingtonpost.com/2011/03/02/ipad-2-features-photos_n_830258.html#s247995&title=New_Design, www.apple.com/ipad/?cid=wwa-us-seg-ipad10, http://events.apple.com.edgesuite.net/1103pijanbdvaaj/event/index.html, consultado el 30 de marzo de 2012.

- También tiene un giroscopio como el del iPhone y el del iPod Touch.
- El iPad está disponible en dos colores (negro y blanco) y, en Estados Unidos, se puede conectar a través de AT&T y de Verizon a 3G.
- El precio es muy competitivo en Estados Unidos y va de 499 dólares para el modelo de 16 GB hasta 829 dólares para el modelo de 64 GB con una conexión 3G.
- El iPad 2 se lanzó el 11 de marzo de 2011 en Estados Unidos y poco después de esa fecha se introdujo en 26 países.

A pesar de sus muchas fortalezas, el iPad tiene lo que muchos consideran debilidades. Por ejemplo, el iPad 2 *no* tiene:

- Una conexión rápida 4G (pero sí la tiene el iPad 3, denominado "el nuevo iPad").
- Una ranura para tarjetas SD.
- Una conexión USB.
- Un puerto de Flash.
- Tampoco tiene la mejor cámara posible (pero se mejoró mucho en la siguiente generación).

Hay muchas aplicaciones disponibles para el iPad, y muchas más por venir. Se pueden usar miles de aplicaciones en varias áreas de negocios. Los colegas pueden colaborar en la creación, el uso compartido y el análisis de la información, o trabajar en una presentación de negocios compartida. El iPad se usa, por ejemplo, en el Ottawa Hospital, reemplazando los expedientes médicos de papel.[35] Ahora, los doctores pueden llevar los registros médicos del paciente en el bolsillo gracias al iPad.

En el área de la educación hay aplicaciones para el aprendizaje acerca de muchos temas.[36] En iTunes U, los estudiantes pueden escuchar conferencias, ver videos realizados por profesores distinguidos de universidades como UC Berkeley, Yale, Stanford o incluso presentaciones de universidades fuera de Estados Unidos como Oxford y Cambridge del Reino Unido, la Beijing Open University o la Universidad de Tokio. Se pueden descargar libros del iBooks de Apple, del Kindle de Amazon o del Gutenberg Project. Una compañía, Inkling, tiene convenios con McGraw-Hill, el editor de este libro, para vincular el iPad con los libros de texto.[37] Éstos son tan sólo algunos ejemplos de las muchas aplicaciones que existen. En síntesis, el iPad puede cambiar la manera en la que trabajamos.

El año 2011 puede ser considerado el "año de las tabletas".[38] Aun a pesar del éxito del iPad, Apple tiene también muchos competidores como:

- Xoom de Motorola
- Galaxy Tab 10 de Samsung
- BlackBerry PlayBook de RIM
- Streak 7 Wi-Fi Table de Dell
- OptimusPad de LG
- Las próximas computadoras de HTC
- Iconia Tab A500 de Acer
- Touch Pad de HP
- El Kindle de Amazon dedicado a la lectura de libros.[39]

Pero aún prevalece la pregunta: ¿es el iPad 2 de Apple la tableta a derribar?

El iPad 3, el nuevo iPad

Sí, el iPad 2 se vio superado, pero no por un competidor, sino por el iPad 3 de Apple denominado "el nuevo iPad"[40]. En marzo de 2012, se introdujo la tercera generación de los iPad. Una gran cantidad de

---

[35] "1,800 iPads Ordered by Ottawa Hospital", en: www.cbc.ca/news/canada/ottawa/story/2011/04/20/ottawa-ipads-hospital374.html, consultado el 30 de marzo de 2012 y "See Your Business Like Never Before", en: www.apple.com/ipad/business/ consultado el 30 de marzo de 2012.

[36] Learning with iPad, en: www.apple.com/education/ipad, consultado el 22 de junio de 2011.

[37] Liz Gannes, "Textbook Makers Fund Inkling for Interactive iPad Editions", en: http://networkeffect.allthingsd.com/20110323/textbook-makers-fund-inkling-for-interactive-ipad-editions/?mod=ATD_iphone, consultado el 16 de noviembre de 2011.

[38] Melissa J. Perenson, "Which Apple is Best for You?", *PC World*, junio de 2011, pp. 68-74 y "Latest iPad Best Competitors for 2011", en http://techietonic.com/latest-ipad-best-competitors-for-2011-new-list-and-comparison, consultado el 22 de junio de 2011.

[39] En Amazon se dispone de varias tabletas: www.amazon.com/b?ie=UTF8&node=1232597011&ref_=amb_link_37889822_5, consultado el 22 de junio de 2011.

[40] The New iPad, www.apple.com, consultado el 30 de marzo de 2012; The New iPad 3: Everything You Should Know, en: www.digitaltrends.com/mobile/the-new-ipad-3-everything-you-should-know, consultado el 30 de marzo de 2012; "Kindle Fire vs. iPad: How to Decide", en: www.tuaw.com/2011/11/23/kindle-fire-vs-ipad-how-to-decide, consultado el 30 de marzo de 2012.

personas llaman a este iPad el iPad 3, pero Apple lo denominó el "nuevo iPad". Esto puede ser confuso para muchas personas.

El nuevo iPad se basa en las características del iPad 2 pero tiene mejoras. El nuevo tiene virtualmente las mismas dimensiones que el anterior, excepto que es un poco más grueso que el iPad 2 (8.8 mm frente a 9.4 mm). El nuevo iPad tiene el chip A5X, que es el más rápido, y la pantalla Retina de alta resolución con una mayor cantidad de píxeles. La cámara tiene ahora cinco mega píxeles y permite una mejor grabación de video. Además del Wi-Fi, el nuevo modelo se puede comprar, en Estados Unidos, con una conexión 4G con AT&T o Verizon. Pero la elección del proveedor tiene que hacerse al momento de la compra porque los sistemas son diferentes (éste también fue el caso con el iPad 2). La duración de la batería, de aproximadamente 10 horas, es la misma para el iPad 2 y para el nuevo iPad. El precio más bajo por el dispositivo de 16 GB es de 499 dólares (en Estados Unidos) y se han vendido en la misma cantidad a comparación del precio introductorio del iPad 2. Sin embargo, el iPad 2 ahora está disponible en 399 dólares, una disminución de precio de 100 dólares.

Los iPad de ambas generaciones tienen ahora un competidor, el Kindle Fire de Amazon. El Kindle Fire tiene un precio más bajo que los iPad (su costo en Estados Unidos en 2012 fue de 200 dólares), pero es menos poderoso. Tiene una interfaz *touch* y está conectado a una enorme biblioteca con videos en *streaming*, programas de TV, eBooks Kindle y música de Amazon. Pero el Kindle Fire tiene limitaciones como la falta de una conexión 3G y una selección más pequeña de aplicaciones. Aunque tiene una carátula que brilla con algunos reflejos, es bastante buena para la lectura en exteriores. Su principal ventaja es probablemente su precio más bajo en comparación tanto del iPad 2 como del nuevo iPad.

Preguntas:

1. ¿Por qué ha sido Apple tan exitosa? ¿Cuáles son las fortalezas de Apple?
2. ¿Cuáles son las características del iPad (especialmente del iPad 2) que han hecho que la tableta tenga tanto éxito?
3. ¿Cuáles son los puntos débiles del iPad y qué características deberían añadirse?
4. ¿Cómo compite el iPad 2 con los *netbooks*? ¿Cuáles son las características distintivas del iPad 2 y de los netbooks comunes?
5. ¿Cuáles son las aplicaciones actuales del iPad que le gustan a usted y cuáles son algunas aplicaciones futuras posibles?
6. Si usted tuviera un iPad 2, ¿compraría un iPad 3, denominado nuevo iPad? ¿Valen los mejoramientos el precio? ¿Por qué?

Capítulo 2

Administración y sociedad: ambiente externo, responsabilidad social y ética

Objetivos de aprendizaje

Al terminar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- **OA1** Entender la naturaleza de la sociedad plural y de determinados ambientes.
- **OA2** Comprender la responsabilidad social de los administradores y los argumentos a favor y en contra del compromiso social de las empresas.
- **OA3** Conocer la naturaleza e importancia de la ética en la administración y las formas de institucionalizarla y elevar los estándares éticos.
- **OA4** Reconocer que algunos estándares éticos varían en las distintas sociedades.
- **OA5** Comprender que la confianza es la base de la interacción humana.

Cada vez que los administradores planean, tienen en cuenta las necesidades y los deseos de los miembros de la sociedad externos a la organización, así como las necesidades de recursos materiales y humanos, tecnología y otras demandas externas. Hacen lo mismo, hasta cierto punto, con casi cualquier otro tipo de actividad empresarial.

Todos los gerentes, ya sea que operen en una empresa, una institución gubernamental, una iglesia, una fundación caritativa o una universidad, deben, en diferentes grados, tener en cuenta los elementos y las fuerzas de su ambiente externo. Aunque pueden ser capaces de hacer poco o nada para cambiar estas fuerzas, su única alternativa es responder a ellas. Deben identificar, evaluar y reaccionar ante las fuerzas externas a la empresa que puedan afectar su funcionamiento. El efecto del ambiente externo sobre la organización se ilustra en la figura 2.1. Las influencias restrictivas de los factores externos sobre la empresa son aún más trascendentales en la administración internacional (un hecho que se explicará en el capítulo 3).

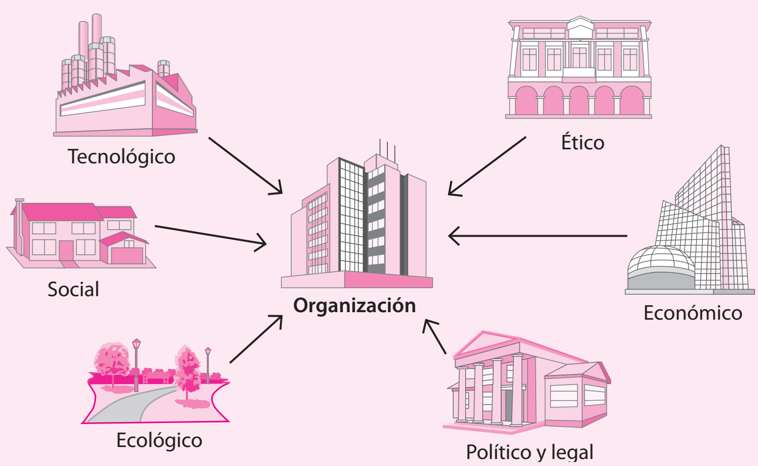


Figura 2.1 La organización y su ambiente externo.

Este capítulo trata acerca del efecto del ambiente externo sobre la organización —con un enfoque en el ambiente tecnológico y ecológico— y de las relaciones entre la empresa y la sociedad en la cual opera. Primero, se enfoca en la naturaleza de la sociedad plural. Posteriormente, abarca los temas de responsabilidad social y de comportamiento ético.

OA1

Forma de operar de una sociedad plural

Sociedad plural Sociedad en la que muchos grupos organizados representan varios intereses.

Los administradores operan en una **sociedad plural**, en la cual muchos grupos organizados representan intereses diversos. Cada grupo tiene un efecto sobre otros grupos, pero ninguno ejerce una cantidad inmoderada de poder. Muchos de ellos ejercen algún poder sobre la empresa. Como se explica en el capítulo 1, hay muchos grupos de interés en la organización que tienen metas divergentes. Es la tarea del administrador integrar sus objetivos.

El trabajo dentro de una sociedad plural tiene varias implicaciones para las empresas. Primero, existen varios grupos, como los ambientalistas, que mantienen en equilibrio el poder empresarial. Segundo, los intereses de los negocios se pueden expresar mediante uniones tales como la Cámara de Comercio. Tercero, las empresas participan en proyectos con otros grupos responsables con el propósito de mejorar la sociedad; un ejemplo es el trabajo enfocado en la remodelación del centro de las zonas urbanas. Cuarto, en una sociedad plural puede haber conflictos o acuerdos entre los grupos. Finalmente, en una sociedad de ese tipo existe un grupo que está totalmente consciente de las acciones de los otros grupos.

Ambiente tecnológico y de innovación[1]

Tecnología Suma total del conocimiento que tenemos acerca de la manera de hacer las cosas.

Uno de los factores más penetrantes en el ambiente es la tecnología. El término **tecnología** se refiere a la suma total de conocimientos que tenemos en relación con las maneras de hacer las cosas. Incluye las invenciones, las técnicas y el inmenso acervo de conocimientos organizados acerca de todos los temas, desde la aerodinámica hasta la zoología. Pero su principal influencia es sobre la manera de hacer las cosas, es decir, sobre la forma con la cual diseñamos, producimos, distribuimos y vendemos los bienes, así como los servicios. La innovación se puede analizar a través del estudio de la economía, del espíritu emprendedor, de los negocios, de las organizaciones y de la tecnología. También asumiremos una perspectiva global examinando los países más innovadores en el capítulo 3, pero el foco de atención será sobre la tecnología en los negocios y en otras organizaciones.

[1] S. Roth, S. "New For Whom? Initial Images from The Social Dimension of Innovation?", *International Journal of Innovation and Sustainable Development* 4(4), (2009) pp. 231–252; J. A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism, and Democracy* (Nueva York: Harper & Row, 1942); véase también R. Foster y S. Kaplan, *Creative Destruction: Why Companies that Are Built to Last Underperform the Market-and How to Successfully Transform Them* (Nueva York: Currency/Doubleday, 2001). "Steps of Six Sigma" en www.ehow.com/way_5254907_steps-six-sigma.html, consultado el 6 de marzo de 2012.

ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

¿Cómo proporcionan servicios las compañías en tiempos de crisis económicas?[2]

En la figura 2.1 se muestra que el ambiente económico afecta a las organizaciones. En tiempos de crisis financieras, algunas compañías tratan de reducir sus costos a través de recortes de personal y de otras medidas. Sin embargo, quizá sea necesario enfocarse más en una mejor calidad y en ofrecer un mejor servicio a los clientes. ¿Es más fácil decirlo que hacerlo? Sí; sin embargo, las compañías que lo han hecho se pueden beneficiar. De hecho, la clasificación de Customer Service Champs mostró que tratar mejor a los clientes podría ser rentable. Aunque traten de reducir los gastos administrativos, las empresas deberían conservar a su personal de línea, algunas veces mediante el uso de una tecnología de bajo costo. Por ejemplo, los concesionarios de BMW proporcionaban a sus clientes servicios Wi-Fi que podían usar mientras esperaban que se atendieran sus vehículos. Este mejoramiento en el servicio al cliente también dio como resultado costos más bajos conforme menos clientes aprovechaban el beneficio de tomar prestado un automóvil, lo cual era una prestación más costosa.

[2] Jena McGregor, "When Service Means Survival", *Business Week*, 2 de marzo de 2009, p. 32.

Invención e innovación

Los términos *invención* e *innovación* son diferentes. La **invención** se refiere al descubrimiento de nuevos productos, procesos o ideas, o a la combinación de ellos. Su comercialización da como resultado la **innovación** que definimos como la comercialización de nuevos productos, servicios, procesos o ideas. La innovación no es un evento que ocurre una sola vez; para tener éxito, tiene que ser continua. Apple, una de las compañías más innovadoras, empezó con la computadora, continuó con el iPod, el iPhone y el iPad. De manera similar, Amazon empezó con los libros, continuó con el Amazon Reader y ahora ofrece el Amazon Fire, el cual podría ser una alternativa de bajo costo del iPad. Las máquinas de escribir progresaron hasta las computadoras que usan, por ejemplo, Microsoft Word. En el pasado, los televidentes en Estados Unidos esencialmente tenían que elegir entre tres canales: ABC, CBS y NBC. Ahora, pueden elegir entre muchos proveedores de televisión por cable o vía satélite. Además, la audiencia puede ver YouTube de Google y ofertas similares de otras compañías en televisión.

Invención Descubrimiento de nuevos productos, procesos o ideas, o de la combinación de ellos.

Innovación Comercialización de nuevos productos, servicios, procesos o ideas.

Innovación de productos, servicios y procesos

Se puede distinguir entre la innovación del producto como el ejemplo de Apple, la innovación del servicio como el iTunes de Apple, y la innovación del proceso. El último se puede ejemplificar con el caso de Toyota, que logró producir automóviles de alta calidad de una manera eficaz y eficiente.

Innovación incremental e innovación disruptiva

Con el término **innovación incremental** nos referimos al uso del conocimiento existente, haciendo cambios o mejoramientos continuos de los productos o servicios disponibles. En otras partes del libro señalamos que los japoneses son conocidos por el enfoque *kaizen*, el cual es un esfuerzo continuo para la elaboración de productos, servicios y procesos mejores, más efectivos y eficientes mediante la reducción del costo o el mejoramiento de la calidad. Las compañías, como Google, pueden haber sido innovadoras disruptivas, pero luego pueden continuar con la innovación incremental mediante la introducción de nuevos productos o servicios que no sean necesariamente radicales. Otras empresas establecidas pueden no querer cambiar en forma radical la organización existente o la estructura de poder y pueden optar por una innovación incremental.

Innovación incremental Uso del conocimiento existente, haciendo cambios o mejoramientos continuos de los productos o servicios actuales.

Un enfoque de innovación incremental implica un mejoramiento continuo mediante el uso del enfoque de Seis Sigma, cuyo propósito es reducir los defectos, mejorar la calidad y, en consecuencia, aumentar la satisfacción del consumidor. En términos estadísticos, Seis Sigma implica una tasa de fracasos de 3.4 partes por millón. El enfoque de Seis Sigma se relaciona con los siguientes pasos:

1. Definición del problema, por ejemplo, escuchar las quejas de los clientes.
2. Medición del proceso.
3. Análisis de los datos, por ejemplo, identificar la causa y el efecto de un problema.
4. Mejoramiento de la situación, por ejemplo, realizar una sesión de lluvia de ideas.
5. Ejercicio del *control*, por ejemplo, controlando el proceso estadístico o la documentación de un proceso.[3]

Las **innovaciones disruptivas** son nuevas y radicales, y pueden usar nuevos métodos, materiales, productos o servicios. El iPod y el iPad de Apple son ejemplos recientes. La introducción del Swatch de bajo costo en la década de 1990 disgregó el mercado de alto costo de los “relojes como joyas”. El automóvil Mo-

Innovaciones disruptivas Son nuevas y radicales, y pueden usar nuevos métodos, materiales, productos o servicios.

[3] “Steps of Six Sigma”, en: www.ehow.com/way_5254907_steps-six-sigma.html, consultado el 6 de marzo de 2012.

delo T de Ford, producido en masa, es otro ejemplo de la innovación disruptiva proveniente de épocas anteriores, del mismo modo que la formación de imágenes digitales disgregó el mercado de fotografías basadas en películas. La innovación puede ser riesgosa. Michael Treacy reportó en *Harvard Business Review* que la innovación disruptiva puede ser arriesgada y menos efectiva que la innovación incremental.[4]

La exposición de este capítulo pone de relieve algunos de los problemas de la innovación. A lo largo del libro se presentarán algunos análisis detallados sobre el tema.

El entorno ecológico

Ecología La relación de las personas y de otros seres vivientes con el medio ambiente.

Los administradores deben tener en cuenta los factores ecológicos cuando toman decisiones. Con la palabra ***ecología*** denotamos la relación entre las personas y otros seres vivos con su medio ambiente, como es la tierra, el agua y el aire. La contaminación de la tierra, el agua y el aire son de gran preocupación para todas las personas. La tierra se puede contaminar por desperdicios industriales como los empaques. La contaminación del agua puede ser causada, por ejemplo, por los desperdicios peligrosos y por los sistemas de alcantarillado. La contaminación del aire puede ser producto de una variedad de fuentes como la lluvia ácida, los gases expedidos por los autos y los carcinógenos provenientes de procesos industriales.

Se han promulgado varias legislaciones federales en relación con los residuos sólidos y con la contaminación del agua y del aire. Los administradores deben estar profundamente conscientes de las muchas leyes y regulaciones, y deben incorporar los asuntos ecológicos en su toma de decisiones.

Para proteger el ambiente, los países europeos desarrollaron la norma ISO 14001, cuya finalidad es asegurar que las políticas de las compañías consideren diversos temas públicos de preocupación que incluyen la prevención de la contaminación y el cumplimiento con las leyes y

[4] Michael Treacy, "Innovation As a Last Resort", *Harvard Business Review*, 1 de julio de 2004. También disponible en: www.hbr.org/2004/07/innovation-as-a-last-resort/ar/1, consultado el 7 de marzo de 2012.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

www.bhopal.net

La planta de Bhopal en India[5]

En diciembre de 1984, una serie de vapores letales provenientes de los pesticidas de la planta de Union Carbide en la India mató a más de 2 000 personas y afectó de 30 000 a 40 000 más. Fue el peor desastre industrial conocido e, inicialmente, fue atribuido a fallas en los dispositivos y procedimientos de seguridad. Pero una investigación posterior dedujo que el desastre se había debido al sabotaje de un empleado insatisfecho.

En 1975, Carbide obtuvo permiso del Ministerio de Industria de Nueva Delhi para construir una planta para producir isocianato de metilo (MIC). Después de 1982, la planta se transfirió a personal de la India debido a la presión gubernamental por hacer autosuficiente a la industria del país. Las inspecciones de seguridad pasaron a ser responsabilidad de UCIL, la subsidiaria india de Union Carbide, que mantenía la propiedad mayoritaria de UCIL. Después del accidente, Warren Anderson, presidente de Carbide, aceptó la responsabilidad moral por la tragedia. Se desarrollaron varias teorías sobre la causa real del accidente.

Se enviaron a la India expertos y grupos de auxilio, seguidos de abogados, todos estadounidenses, que querían representar a las víctimas. Después de muchos argumentos, el pleito se entabló en ese país donde no se permitió a los abogados estadounidenses representar a las víctimas. En 1989, el pleito quedó resuelto y Union Carbide estuvo de acuerdo en pagar 470 millones de dólares.

Sin embargo, aún permanece la disputa de a quién se le debe imputar la responsabilidad por lo sucedido. ¿A la alta administración de Union Carbide? ¿A los gerentes de la planta de UCIL en la India? ¿A los operadores responsables de la unidad de MIC? ¿Al gobierno de la India por haber concedido tal permiso? Éstas son preguntas realmente difíciles para las corporaciones multinacionales y para los gobiernos.

[5] John F. Steiner, "Union Carbide and the Bhopal Plant Gas Leak", en *Industry, Society, and Change* (Nueva York: McGraw-Hill, 1991), pp. 295-319. Véase también Paulta Shrivastava, "Crisis in Bhopal", en Peter J. Frost, Vance F. Mitchell y Walter R. Nord, *Organizational Reality*, 4a. ed. (Reading, MA: Addison-Wesley, 1997), pp. 337-340; James E. Post, William C. Frederick, Anne T. Lawrence y James Weber, *Business and Society* (Nueva York: McGraw-Hill, 1996), pp. 576-86; Union Carbide, www.bhopal.com, consultado el 29 de septiembre de 2006.

regulaciones pertinentes. Desde la adopción de la ISO 14001 en 1996, cerca de 10 000 compañías se habían registrado en el 2000. Aunque la norma tuvo un inicio lento en Estados Unidos, experimentó un auge cuando Ford Motor Company certificó todas sus instalaciones alrededor del mundo en términos de la ISO 14001.[6] Algunas compañías como General Motors, IBM, Xerox y otras más siguieron su ejemplo. La norma resultó valiosa para que Ford redujera el consumo de agua, los sedimentos de los residuos de pintura y el material de empaque desechable.

www.gm.com

Más recientemente, las preocupaciones ecológicas se han centrado en el cambio climático y en el calentamiento global. El calentamiento global se refiere al aumento de temperatura en la atmósfera y en los océanos de la Tierra, y se considera que ha sido ocasionado por el exceso de dióxido de carbono que ha provocado el ser humano. El incremento en la temperatura puede conducir a

[6] Stanley Fielding, "ISO 14001 Brings Change and Delivers Profits", *Quality Digest*, noviembre de 2000, pp. 32-35.

ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

El "ecologismo" de GM[7]

"Ecológico y rentable", éstas son las palabras clave para el éxito en el mercado de automóviles. General Motors (GM) se ha atrasado, tal vez demasiado, en este juego pues Toyota empezó a trabajar en modelos híbridos a mediados de la década de 1990.

El presidente Richard Wagoner, Jr., con una gran experiencia financiera, pareció ver la luz por 2005. Los precios del petróleo se salieron de control, el calentamiento global se convirtió en una preocupación creciente y los requisitos de la economía sobre el consumo del combustible impulsaron a GM al cambio. En realidad, la compañía había trabajado en un automóvil eléctrico experimental, el EV1, unos años antes. Esta idea fue eliminada y reemplazada por los redituables SUV (vehículo deportivo utilitario, por sus siglas en inglés) que consumían mucha gasolina.

A mediados del 2000 se hizo claro: sé amigable con el medio ambiente o muere. GM optó por la primera alternativa con un revolucionario automóvil eléctrico: el Chevrolet Volt. Éste es un vehículo eléctrico híbrido recargable por medio de enchufes y que, además, combina dos motores eléctricos con un motor de combustión interna. Durante las primeras 25 a 50 millas (40 a 80 km) el Volt funciona sólo como un auto eléctrico, hasta que se agota la batería. Después de eso, el motor recarga la batería. A mayores velocidades, el motor de gasolina ayuda a los motores eléctricos. El nivel de economía de combustible aún está en duda porque depende de la distancia conducida. También deben considerarse los gastos de conexión eléctrica además de los costos de la gasolina. En cualquier caso, el Volt es un automóvil eficiente que reduce los costos de combustible y la emisión de carbono.

La mayoría de las compañías automotrices rivales están preparadas para ofrecer automóviles de bajo consumo de combustible y con un nivel bajo de emisiones de carbono. Toyota ya tiene varios modelos híbridos en el mercado siendo el Prius el más destacado, con un consumo en ciudad de 51 millas por galón (mpg) [21.68 kilómetros por litro (km/l)], en autopista de 48 mpg (20.40 km/l) y un consumo combinado de 50 mpg (21.25 km/l) para el modelo Prius 2012. Nissan ofrece el Leaf, un automóvil 100% eléctrico sin emisión de gases.

Con la competencia de Toyota, Nissan y otros fabricantes automotrices, ¿puede GM, aún a pesar de sus presiones financieras, invertir fuertemente en una tecnología arriesgada y un panorama incierto para alcanzar el éxito? ¿Qué otras alternativas tiene en realidad? Éstas son algunas de las consideraciones que el presidente del consejo y director administrativo tiene que ponderar. La estrategia se encuentra en un punto crítico.



En Estados Unidos se vendieron, de diciembre de 2010 a abril de 2012, 13 374 Chevrolet Volt, lo cual hace de este vehículo el más vendido de su tipo.

[7] David Welch, "GM – Live Green or Die", *Business Week*, 26 de mayo de 2008, pp. 36-41; "Imagine: A Daily Commute Without Using A Drop Of Gas", en: www.chevrolet.com/electriccar, consultado el 15 de noviembre de 2011; "Electric When You Want it", en: www.chevrolet.com/volt-electric-car.html, consultado el 30 de julio de 2012; E.D. Tate y otros, "SAE paper 2008-01-0458: The Electrification of the Automobile: From Conventional Hybrid, to Plug-in Hybrids, to Extended-Range Electric Vehicles". Society of Automotive Engineers (SAE). 2008. En: media.gm.com/content/dam/Media/microsites/product/volt/docs/paper.pdf. Recuperado el 14 de mayo de 2011. "Should GM Skip the Volt and Just Make More Efficient Cars?", en: gm-volt.com, consultado el 7 de noviembre de 2011; "Not as Green as it Seems", por Christian Wüst, en: www.spiegel.de/international/spiegel/0,1518,448648,00.html, consultado el 7 de noviembre de 2011.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

www.foxconn.com www.apple.com

Apple + Foxconn = iFactory en China[8]

Apple es conocida por sus exitosos iPhone e iPad, para los cuales obtiene muchas de sus partes de la compañía Foxconn en China. Apple ha sido criticada por las deficientes condiciones laborales de Foxconn, su proveedora, aunque esta última también produce partes para otras empresas bien conocidas como Samsung, HP y Dell. Un vocero del canal de televisión estadounidense ABC tuvo la oportunidad de visitar lo que puede llamarse la iFactory en Foxconn, China, donde se elaboran muchos productos de Apple. Se pueden plantear varias preguntas y entablar diversas discusiones acerca de las relaciones de Apple con sus proveedores, como:

- ¿Hasta qué punto es responsable Apple por las condiciones laborales de sus proveedores dado que ambas compañías son diferentes?
- La publicidad que se le dio a varios suicidios en Foxconn puso a Apple bajo una luz negativa. En realidad, la tasa de suicidios de la fábrica está por debajo del promedio en China. Después de eso, Foxconn realizó una encuesta para tratar estos problemas. Las quejas comunes fueron una remuneración baja, el alto costo de los alimentos en el comedor, el ritmo de trabajo y otros aspectos más. Además, la compañía proporcionó servicios de consultoría y también se unió al consejo laboral que involucra a los trabajadores y a la dirección en los debates. Esto puede incluso conducir finalmente a una fuerza de trabajo sindicalizada.
- Aunque los salarios en Foxconn son más altos que los de otras empresas, éstos son mucho más bajos que en los países occidentales donde se venden los productos de Apple.
- Específicamente, los costos de la mano de obra en China son los terceros más altos en los países asiáticos emergentes.
- El presidente Obama planteó una pregunta muy importante sobre por qué los productos de alta tecnología no podían elaborarse en Estados Unidos, que tiene una tasa muy alta de desempleo (la tasa oficial a principios de 2012 era de 8.5%). Hay muchas razones, además de los costos más bajos de la mano de obra, que originan las diferencias entre los diversos países. Algunas consisten en los diferentes ambientes económicos, los ambientes laborales, las consideraciones éticas, las leyes, los hábitos sociales y la vivienda.

Parcialmente en respuesta a la mala publicidad, Foxconn duplicó los salarios iniciales de 900 yuanes (143 dólares) a 1 800 por mes, lo cual, sin embargo, representa un nivel todavía muy bajo de acuerdo con las normas occidentales. Algunas compañías, como HP y Dell, empresas que son financieramente más débiles que Apple, alegan que el incremento en el costo dará como resultado precios más altos para los consumidores en los países occidentales. Aunque Apple puede absorber los costos más altos de la mano de obra, otras compañías financieramente menos seguras planean transferir los costos a los consumidores a través de precios más altos. Pero hay quienes sugieren a esas empresas: "¡Traten de innovar en lugar de quejarse!"

[8] "The World's 50 Most Innovative Companies", *FastCompany*, marzo de 2012, pp. 70-149; en: C:\Users\HW7-10\Documents__DataNew9-24-08\!#AllWORDFiles,9-2-05\!!8eMHM,L+InnoFrom9eMHI2-2-12\R=8eMHM2-4-12\The 2011 Most Innovative Companies.htm, consultado el 25 de febrero de 2012; programa del ABC Television Nightly News emitido el 25 de febrero de 2012 y el 29 de marzo de 2012; *Forbes* AdVoice, en: www.forbes.com/companies/hon-hai-precision, consultado el 30 de julio de 2012.

un aumento en los niveles de los mares y a un incremento en el clima extremoso.[9] Los administradores deben considerar ahora la manera en la que sus productos y sus procesos de producción afectan el clima de la tierra en el largo plazo y buscar formas de minimizar cualquier consecuencia negativa de las actividades de su empresa.

OA2

La responsabilidad social de los administradores

En la primera parte del siglo xx, la misión de las empresas lucrativas era exclusivamente económica. Actualmente, en cierta medida por las interdependencias de los muchos grupos que conforman nuestra sociedad, la participación social de las empresas ha aumentado. Como se señaló en el modelo de enfoque de sistemas de la administración, en el capítulo 1, hay muchos grupos de interés o demandantes en una organización. Esta diversidad de los interesados plantea una interrogante acerca de lo que realmente es la responsabilidad social de las empresas. Además, la

[9] *America's Climate Choices*, Washington, D.C.: The National Academies Press. 2011. p. 15. ISBN 978-0-309-14585-5. En: www.nap.edu/openbook.php?record_id-12781&page=1, consultado el 30 de julio de 2012; *America's Climate Choices: Panel on Advancing the Science of Climate Change*; National Research Council (2010). *Advancing the Science of Climate Change*. Washington, D.C.: The National Academies Press. ISBN 0-309-14588-0. En: www.nap.edu/catalog.php?record_id-12782, consultado el 30 de julio de 2012.

cuestión de la responsabilidad social, originalmente asociada con los negocios, se propone con una frecuencia creciente en relación con los gobiernos, las universidades, las instituciones no lucrativas, las organizaciones caritativas, e incluso las iglesias. Así, hablamos de responsabilidad social y de sensibilidad social para todas las organizaciones, aunque el foco de atención de este análisis sea en la empresa o negocio. La sociedad, ahora consciente y vocera respecto de la urgencia de los problemas sociales, pregunta a los administradores, particularmente a los de niveles superiores, qué hacen para cumplir sus responsabilidades sociales y por qué no hacen más.

Responsabilidad social y sensibilidad social

El concepto de responsabilidad social no es nuevo. Aunque la idea ya se consideró en la primera mitad del siglo xx, la discusión moderna de la responsabilidad social experimentó un mayor impulso con el libro *Responsibilities of the Businessman*, escrito por Howard R. Bowen en 1953, quien indicó que los negocios deben considerar las implicaciones sociales de sus decisiones.[10] Como podría esperarse, no hay ningún acuerdo contundente sobre la definición. En un estudio realizado entre 439 ejecutivos, 68% de los que contestaron la encuesta estuvieron de acuerdo con la siguiente definición: "La **responsabilidad social empresarial** considera seriamente los efectos de las acciones de la compañía sobre la sociedad".[11]

Un concepto más reciente, pero muy parecido a la responsabilidad social, es la **sensibilidad social**, la cual, en términos sencillos se refiere a "la capacidad de una empresa para relacionar sus operaciones y políticas con el ambiente social en formas que sean benéficas para la compañía y para la sociedad".[12] Ambas definiciones se concentran en las empresas, pero estos conceptos deben ampliarse *1*) para incluir a organizaciones distintas de las empresas privadas y *2*) para abarcar las relaciones dentro de una empresa. La diferencia principal entre la responsabilidad social y la sensibilidad social es que la última incluye las acciones y el "cómo" de las respuestas de la empresa. En esta exposición, los términos se utilizarán de manera intercambiable.

Responsabilidad social empresarial Consideración seria de las implicaciones de las acciones de una compañía sobre la sociedad.

Sensibilidad social Capacidad de una empresa para relacionar sus operaciones y políticas con el ambiente social en formas que sean benéficas para la compañía y para la sociedad.

[10] Howard R. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman* (Nueva York: Harper & Brothers, 1953).

[11] John L. Paluszek, *Business and Society, 1976–2000* (Nueva York: AMACOM, 1976), citado en George A. Steiner y John B. Miner, *Management Policy and Strategy*, 3a. ed. (Nueva York: Macmillan, 1986), pp. 38-39; Richard E. Wokutch, "Corporate Social Responsibility Japanese Style", *Academy of Management Executive*, mayo de 1990, pp. 56-74.

[12] Keith Davis y William C. Frederick, *Business and Society*, 5a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1984), p. 564. Véase también William C. Frederick, Keith Davis y James E. Post, *Business and Society*, 6a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1988).

VISIÓN DE LIDERAZGO

La sensibilidad social en Infosys

Sudha Murthy, la esposa del presidente y director ejecutivo de Infosys Narayana Murthy, es conocida por su trabajo filantrópico en la Infosys Foundation. Por ejemplo, ella promovió que las escuelas del gobierno de Karnataka proporcionaran bibliotecas y computadoras. También enseña ciencias de la computación y es autora de novelas de ficción. Por su trabajo social, recibió el Premio Raja-Lakshmi. También fue la primera mujer ingeniera en Telco, ahora Tata Motors.[13] Mientras tanto, cada vez más se aceptan mujeres en los lugares de trabajo de la India.

[13] "Sudha Murthy-The Woman Behind NRN's Success", en: http://www.boldsky.com/insync/life/2011/sudha-murthy-the-woman-behind-170811.html, consultado el 30 de julio de 2012.



En 2011, Sudha Murthy fue nombrada doctora honorífica en Derecho por promover la educación jurídica legal y las becas en la India.

Argumentos a favor y en contra de la participación de las empresas en acciones sociales

Aunque hay argumentos a favor de la participación de las empresas en las actividades sociales, también los hay en su contra, como se muestra en la tabla 2.1.

En la actualidad, muchas empresas participan en acciones sociales. Un buen ejemplo es la compañía de helados Ben & Jerry, la cual contribuye a la conservación de las selvas. La compañía también compra nueces a las tribus de las selvas brasileñas, de modo que no dependan de la tala de árboles para sobrevivir. Una decisión en cuanto a si las compañías deben extender su participación social requiere de un examen cuidadoso de los argumentos a favor y en contra de tales acciones. Ciertamente, las expectativas de la sociedad están cambiando, y la tendencia parece ser hacia una mayor responsabilidad social.

Tabla 2.1 Argumentos a favor y en contra de la participación social de las empresas

Argumentos a favor	Argumentos en contra
1. Las necesidades públicas han cambiado y eso ha llevado a un cambio de expectativas. Los negocios, como se ha indicado, recibieron sus privilegios de la sociedad y, en consecuencia, tienen que corresponder a las necesidades de ésta.	1. La tarea fundamental de las empresas es maximizar las utilidades concentrando la atención estrictamente en las actividades económicas. La participación social podría reducir la eficiencia económica.
2. La creación de un mejor ambiente social beneficia tanto a la sociedad como a las empresas. La sociedad se favorece de mejores vecindarios y oportunidades de empleo; las empresas se benefician a partir de una mejor comunidad, ya que ésta es la fuente de su fuerza de trabajo y el consumidor de sus productos o servicios.	2. En el análisis final, la sociedad debe pagar por la participación social de las empresas a través de precios más altos. La participación social crearía costos excesivos a los negocios, los que no pueden comprometer sus recursos a la acción social.
3. La participación social desalienta la regulación y la intervención del gobierno. El resultado es una mayor libertad y más flexibilidad en la toma de decisiones de los negocios.	3. La participación social puede crear una balanza debilitada de pagos a nivel internacional. El costo de los programas sociales, como es lógico, tendría que añadirse al precio del producto. De este modo, las compañías con una participación social que vendan en mercados internacionales estarían en desventaja cuando compitieran con compañías provenientes de otros países que no tendrían que soportar estos costos sociales.
4. Los negocios tienen una gran cantidad de poder que, si se razona, debería ir acompañada de una cantidad igual de responsabilidad.	4. Las empresas tienen suficiente poder, y una participación social adicional aumentaría aún más su poder y su influencia.
5. La sociedad moderna es un sistema interdependiente, y las actividades internas de la empresa tienen un efecto sobre el ambiente externo.	5. Los hombres de negocios carecen de las habilidades sociales para tratar con los problemas de la sociedad. Su capacitación y su experiencia son con los aspectos económicos, y sus habilidades pueden no ser adecuadas para resolver problemas sociales.
6. La participación social puede ser en el interés de los accionistas.	6. Hay una falta de responsabilidad de las empresas para con la sociedad. A menos de que se pueda establecer dicha responsabilidad, las empresas no deben participar.
7. Los problemas se pueden convertir en utilidades. Los artículos que en alguna ocasión se pueden haber considerado como desperdicios (por ejemplo latas de refresco vacías) se pueden reusar de una manera rentable.	7. No existe un apoyo total para la participación en las acciones sociales. En consecuencia, los desacuerdos entre los grupos con diferentes puntos de vista ocasionarán una fricción.

(*continúa*)

Tabla 2.1 Argumentos a favor y en contra de la participación social de las empresas (*continuación*)

Argumentos a favor	Argumentos en contra
8. La participación social crea una imagen pública favorable. Como resultado de ello, la empresa puede atraer clientes, empleados e inversionistas.	
9. Las empresas deben tratar de resolver los problemas que otras instituciones no han podido solucionar. Después de todo, los negocios tienen un historial de presentar nuevas ideas.	
10. Las empresas tienen recursos. Específicamente, deben usar el talento de sus administradores y especialistas, así como sus recursos de capital, para resolver algunos de los problemas de la sociedad.	
11. Es mejor prevenir problemas sociales a través de la participación de los negocios que remediarlos. Puede ser más sencillo ayudar a las personas desempleadas que tener que tratar con inestabilidad social.	

Basado en diversas fuentes, incluyendo William C. Frederick, Keith Davis y James E. Post, *Business and Society*, 6a. ed. Nueva York: McGraw-Hill, 1988, cap. 2.

¿Reacción o proacción?

Vivir dentro de un ambiente y ser sensible a él no significa que los administradores sólo deban reaccionar para lidiar con el estrés. Así como no puede esperarse que ninguna empresa reaccione

VISIÓN DE LIDERAZGO

Filantropía en el Silicon Valley y su expansión alrededor del mundo de acuerdo con Laura Arrillaga-Andreessen[14]

Laura Arrillaga-Andreessen, la esposa de Marc Andreessen, creador de Netscape,[15] vive en el corazón de Silicon Valley cerca de San Francisco. Está rodeada de genios en tecnología, quienes pueden haber influido en su libro *Giving 2.0: Transform Your Giving and Our World*,[16] en el cual expone la importancia del dar: dar tiempo, compartir experiencias y habilidades, dar dinero o ayudar a la gente a tener acceso a las redes. La acción de dar puede ser desde una donación monetaria mínima hasta participar como voluntario en una causa por la cual uno se apasione. Esto significa, primero que todo, identificar su meta o metas en cuanto al hecho de dar y, posteriormente, desarrollar una estrategia de uso compartido para satisfacer no solamente las necesidades locales o nacionales, sino también las causas globales. Esto puede incluir, por ejemplo, una donación a las personas afectadas por las inundaciones de 2010 en Pakistán, por el tsunami que ocurrió en Asia en 2004, el temblor de 2010 en Haití o el temblor que ocasionó el tsunami y los daños del reactor nuclear en Japón en 2011.

Laura cita a Winston Churchill quien dijo: "Nos ganamos la vida con lo que obtenemos; y hacemos una vida con lo que damos."

El hecho de dar es universal, pero, para ser efectivo y eficiente, debe ser estratégico, y ello significa que el acto debe dirigirse hacia donde haga el mayor bien. Esto requiere de una reflexión acerca de quién es usted, cuál es su pasión y de pensar en forma estratégica la manera en la que usted puede aportar su tiempo, su dinero o sus habilidades. Por ejemplo, si usted trabaja en el departamento de recursos humanos de su compañía, probablemente tenga habilidades para la realización de entrevistas, por lo que podría compartir sus experiencias con un desempleado en busca de trabajo mediante la enseñanza de técnicas efectivas para las entrevistas, la redacción de un currículo o ayudando a una persona a realizar búsquedas en internet. A escala nacional, uno podría participar en un programa que facilitara, por ejemplo, la realización de micropréstamos, es decir, la facilitación de préstamos pequeños a empresarios con bajos ingresos. Las tasas de reembolso de esos préstamos han sido fenomenales. En resumen, el hecho estratégico de dar es una idea que vale la pena difundir.

[14] Laura Arrillaga-Andreessen Talks About *Giving 2.0*, en: http://allthingsd.com/20111115/laura-arrillaga-andreessen-talks-about-giving-2-0/?mod=googlenews, consultado el 16 de noviembre de 2011; Giving 2.0, en: http://giving2.com, consultado el 22 de noviembre de 2011; Philanthropy, consultado el 22 de noviembre de 2011.

[15] Marc Andreessen, *Forbes*, en: http://www.forbes.com/pictures/ekge45eg/marc-andreessen/, consultado el 30 de julio de 2012.

[16] Laura Arrillaga-Andreessen, *Giving 2.0-Transform Your Giving and Our World*, el libro está disponible en pasta dura así como en edición de libro electrónico de Amazon.com Kindle, en: http://allthingsd.com/20111115/laura-arrillaga-andreessen-talks-about-giving-2-0/?mod=googlenews, consultado el 23 de noviembre de 2011.

ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

Independencia energética: la necesidad del tiempo[17]

La creciente demanda de energía en Estados Unidos requiere de una dirección a nivel nacional. Una de las iniciativas del presidente Obama es impulsar la independencia energética. Esto requiere de nuevos enfoques de la generación de energía; que no es solamente un problema de Estados Unidos, sino que es global, por lo cual se hacen esfuerzos en todo el mundo. En Israel se han adoptado algunos enfoques nuevos para generar electricidad a partir de la luz solar. La meta es usar menos cantidad de silicio para generar energía. Esto todavía sería casi el doble de caro que las estaciones convencionales de energía, pero las celdas tradicionales son cinco veces más onerosas. En la Federal Polytechnic School de Lausana, Suiza, se han llevado a cabo otros esfuerzos para utilizar la luz del día en la generación de electricidad. También se han realizado otras investigaciones en compañías y universidades de Estados Unidos, como la Universidad de California en Berkeley.

[17] "Solar Energy in Israel", *The Economist*, 25 de julio de 2009, pp. 77-78.

con gran rapidez a los desarrollos imprevistos, una empresa debe practicar formas de anticipación de los cambios por medio de pronósticos. Por ejemplo, una compañía atenta no espera hasta que su producto se vuelva obsoleto y las ventas se hayan derrumbado para lanzar al mercado un nuevo producto o uno mejorado. Una dependencia gubernamental no debe esperar hasta que sus regulaciones queden obsoletas y desacreditadas para buscar otra manera de lograr sus objetivos. Ninguna empresa debe esperar hasta que surjan los problemas para alistarse a enfrentarlos. La proacción es una parte esencial del proceso de planeación.

La función del gobierno

Hay muchas situaciones en las que los cambios sociales tan sólo se pueden implantar mediante la promulgación de una legislación. Sin embargo, muchos administradores de empresas y de otros contextos han encontrado que es benéfico hacer algo con relación a los problemas sociales apremiantes. Por ejemplo, muchos negocios se benefician al filtrar los contaminantes de las chimeneas y al vender o utilizar estos deshechos recuperados. Algunas compañías obtienen una ganancia al

VISIÓN DE LIDERAZGO

Deng Xiaoping convirtió a China de una economía planeada a una economía de mercado[18]

Deng Xiaoping fue un estadista, diplomático y teórico chino, quien tiene el crédito de haber llevado a su país de una economía planeada a una economía impulsada por el mercado, que condujo al crecimiento de China después de la Revolución Cultural. Fomentó la inversión extranjera y permitió una inversión privada de tipo limitado que dio como resultado que China se convirtiera en una de las economías en crecimiento más rápidas de la actualidad. La idea de Deng consistente en trasladarse hacia una economía de mercado era:

> La planeación y las fuerzas de mercado no son la diferencia esencial entre el socialismo y el capitalismo. Una economía planeada no es la definición de socialismo, ya que existe una planeación bajo el capitalismo; la economía de mercado también ocurre en el socialismo. La planeación y las fuerzas de mercado son, ambas, formas de controlar la actividad económica.[19]

Cuando Deng Xiaoping visitó Singapur en 1978, se impresionó al encontrar una nación moderna y tecnológicamente avanzada que había planeado su desarrollo económico, construido su infraestructura y fomentado la inversión extranjera. Deng consideró el enfoque de Singapur como un modelo para China, lo cual se ha denominado *socialismo con características chinas*. La combinación de las técnicas de planeación con el enfoque de desarrollo de Singapur dio como resultado tasas de crecimiento económico de aproximadamente 9% en años recientes, mucho de lo cual se puede atribuir al liderazgo de Deng Xiaoping. China empezó a construir nuevas minas de carbón, mallas de energía modernas, plantas de energía nuclear, carreteras y vías de circulación y otros proyectos. Gran parte de ese desarrollo se puede atribuir a la dirección de Deng Xiaoping.

[18] Robyn Meredith, *the Elephant and the Dragon (*Nueva York: Norton & Company, 2008), Den Xiaoping en capítulo 1.

[19] Citado por John Gittings en *The Changing Face of China*, Oxford University Press, Oxford, 2005.

construir edificios de apartamentos de bajo costo en áreas marginadas. En otras palabras, contribuir a la solución de los problemas sociales no siempre involucra un gasto neto. Sin embargo, la sociedad puede necesitar del apoyo de la legislación para conseguir las mejoras.

La ética en la administración: un enfoque de integración[20]

Todas las personas, ya sea que se encuentren en compañías, en el gobierno, en una universidad o en cualquier otra organización, se preocupan por la ética. En el *Webster´s Ninth New Collegiate Dictionary*, la **ética** se define como "la disciplina que trata sobre lo que es bueno y malo, y sobre el deber moral y las obligaciones". La **ética de los negocios** se refiere a un estudio sistemático de la moral, la verdad y la justicia, y se esfuerza por proporcionar métodos para distinguir entre aquellas acciones y actitudes que son dañinas para los negocios y aquellas que parecen ser éticas y que inspiran a los negocios.

> **Ética** Disciplina que trata sobre lo que es bueno y malo, y sobre los deberes y obligaciones morales.
>
> **Ética de los negocios** Se refiere a un estudio sistemático de la moral, la verdad y la justicia.

Hay malos entendidos ampliamente difundidos acerca de la ética de los negocios: no es tan sólo que los conceptos éticos se hayan descartado con mucha frecuencia en la teoría administrativa como factores "de menor importancia" y, muy a menudo, como argumentos inútiles, sino que la ética de los negocios, de acuerdo con otra perspectiva perjudicial, es meramente un esfuerzo filantrópico por parte de las compañías.

[20] La Edición Especial sobre Ética y Responsabilidad Social en *The Academy of Management Learning & Education*, septiembre de 2006 expone varios puntos de vista acerca de la ética; la sección se preparó con la ayuda del Profesor Stephan Rothlin, Li Xiaosong y el equipo de investigación del CIBE.

VISIÓN DE LIDERAZGO

Los escándalos y el gobierno corporativo[21]

En julio de 2002, WorldCom presentó la petición de quiebra más grande en la historia de Estados Unidos. Mientras que los inversionistas de WorldCom, Global Crossing y otras compañías de telecomunicaciones se veían adversamente afectados, los altos administradores de muchas compañías de telecomunicaciones se hacían ricos. Jack Grubman, de Salomon Smith Barney de Citygroup, parecía haber inducido a error a los grupos de interés externos, lo cual dio como resultado pérdidas y quiebras que no sólo perjudicaron a los inversionistas, sino también el desempeño de la industria estadounidense de telecomunicaciones frente a empresas de países como Corea del Sur y Japón, las cuales ya se han situado tecnológicamente por delante de las compañías estadounidenses en ciertas áreas.

Los escándalos corporativos como los de Enron y WorldCom han debilitado la confianza de los inversionistas. En respuesta a la revelación de supuestas faltas graves, Estados Unidos comenzó una nueva legislación.

A partir de agosto de 2002 se requirió a los directores ejecutivos (CEO, *chief executive officers*) y a los directores financieros (CFO, *chief financial officers*) de muchas de las compañías estadounidenses más grandes declarar bajo juramento que, a su leal saber y entender, los últimos informes financieros eran verdaderos. Bajo la ley Sarbanes-Oxley se les exige que certifiquen la exactitud de los informes para recuperar la confianza de los inversionistas. Esta legislación también estipula la prohibición de los préstamos personales subsidiados a ejecutivos.

Business Week ha sugerido varias ideas para la creación de la corporación ideal que debe edificarse sobre las bases de integridad, ética, justicia y confianza.[22] El nuevo modelo corporativo debe ser más transparente para los inversionistas, proveedores, clientes y empleados. Los datos acerca del desempeño deben ser exactos, de modo que los inversionistas puedan confiar en los números. La remuneración de los ejecutivos se debe percibir como justa. La cultura corporativa más abierta debe dar relevancia a la responsabilidad y los empleados deben sentirse libres para reportar las prácticas inmorales e injustas.

[21] Steven Rosenbush, Heather Timmons, Roger O. Crockett, Christopher Palmeri y Charles Haddad, "Scandals in Corporate America", *Business Week*, 5 de agosto de 2002, pp. 34-40; "I Swear... Oaths Are Only a Small Step in the Business of Cleaning up American Companies", *The Economist*, 17 de agosto de 2002, p. 11; "In Search of Honesty", *The Economist*, 17 de agosto de 2002, pp. 49-50; John A. Byrne, "After Enron: The Ideal Corporation", *Business Week*, 26 de agosto de 2002, pp. 68-74; "When Something Is Rotten", *The Economist*, 27 de julio de 2002, pp. 53-54; Anthony Bianco, "The Angry Market", *Business Week*, 29 de julio de 2002, pp. 32-33; Stephanie N. Mehta, "Is There Any Way Out of the Mess?", *Fortune*, 22 de julio de 2002, pp. 83-86; "The Pay of Chief Executives Can Seem Ridiculous. Often, It Is", *The Economist*, 13 de julio de 2002, p. 64; Mark Gimein, "You Bought. They Sold", *Fortune*, 2 de septiembre de 2002, pp. 64-74.

[22] John A. Byrne, "After Enron: The Ideal Corporation", *Business Week*, 26 de agosto de 2002, pp. 68-74.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

¿Nos movemos hacia una perspectiva global?[23]

Durante toda la crisis financiera, también se hizo evidente que la estructura financiera refleja un modelo posterior a la guerra muy obsoleto y principalmente dominado por las naciones ricas y desarrolladas. Los países como la India y China todavía van detrás con otros países en vías de desarrollo. Existe evidencia de que uno de los factores decisivos que provocaron este colapso financiero tan grande fue la crisis de las hipotecas de alto riesgo en Estados Unidos. La crisis podría ser un recordatorio de que una estructura financiera que represente de una manera más apropiada el mundo globalizado podría estar mejor equipada para crear un medio ambiente financiero y económico estable en un nivel global y local.

Al manejar la crisis, también es evidente que países como China y la India demostraron ser mucho más flexibles para superar las dificultades y adversidades en comparación con sus contrapartes occidentales. La aplicación del principio de justicia en un mercado económico y financiero cada vez más globalizado significa reconocer finalmente que a los nuevos jugadores económicos dominantes, como la India y China, se les debe dar su merecida posición dentro de una estructura financiera nueva.

Las implicaciones macroeconómicas de la ética también deben analizarse en la forma como países como China están teniendo una participación cada vez mayor en África. ¿Son las actividades de las empresas realmente benéficas y en el interés vital de las personas, o se encuentran bajo otro estilo neocolonial emergente que abusa de los recursos naturales, las contrataciones discriminantes, las condiciones de trabajo inseguras y otros problemas?

Un elemento adicional que hace de la ética un deber es el efecto creciente de las asociaciones de consumidores en los países en vías de desarrollo, que vigilan estrechamente la manera en la que se elabora un producto. Además, el comportamiento ético y no ético de los líderes estatales y de negocios se sujeta cada vez más a un mayor escrutinio.

[23] Usado con permiso de Stephan Rothlin en Beijing.

El problema fundamental proviene del hecho de que generalmente a la ética, en la teoría y en la enseñanza, no se le ha relacionado de manera congruente con otras disciplinas administrativas como la economía y las finanzas. Con mucha frecuencia, las consideraciones éticas se han rechazado de inmediato dada su relación con los valores y la religión. Por lo tanto, la ética como disciplina académica más bien aislada asumió un papel similar al de una hoja de parra, esto, aunado a que las teorías simplificadas de la administración se enfocaban en la reducción de costos, la maximización de las utilidades y la "eficiencia".

La crisis financiera surgida entre 2007 y 2009, junto con numerosos escándalos corporativos, ha sido un poderoso recordatorio de un sistema económico que carece de un necesario marco conceptual ético. La inestabilidad y la imprevisibilidad del sistema de mercado se han subestimado considerablemente. Por lo tanto, los medios convencionales de la educación administrativa han estado sujetos a fuertes críticas debido a su estrecho enfoque y a su aparente incapacidad para prevenir que ocurran los escándalos corporativos.

Teorías éticas[24]

En las organizaciones, los administradores compiten por información, liderazgo y recursos. Siempre pueden surgir conflictos en el momento de seleccionar los fines y los medios para obtenerlos, lo cual es fácil de entender; por lo tanto, la pregunta sobre qué criterio debe guiar la conducta ética se vuelve esencial.

Se han desarrollado tres tipos básicos de teorías morales en el campo de la ética normativa.

Teoría utilitaria Los planes y las acciones se deben evaluar por sus consecuencias.

1. La **teoría utilitaria** sugiere que los planes y las acciones deben evaluarse por sus consecuencias. La idea fundamental es que los planes o las acciones deben producir el mayor bien para el mayor número de personas.

[24] Véase también Daniel J. Brass, Kenneth D. Butterfield y Bruce C. Skaggs, "Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective", *Business Week*, 26 de agosto de 2002, pp. 68-74.

2. La **teoría basada en los derechos** sostiene que todas las personas tienen derechos fundamentales. Algunos ejemplos son los derechos a la libertad de conciencia, a la libertad de expresión y a tener un juicio justo. Varios de esos derechos se pueden encontrar en la Carta de Derechos o Constitución de muchos países.
3. La **teoría de la justicia** exige que los tomadores de decisiones se guíen por la justicia y la equidad, así como por la imparcialidad.

Teoría basada en los derechos Todas las personas tienen derechos fundamentales.
Teoría de la justicia Los tomadores de decisiones deben guiarse por la justicia y la equidad, así como por la imparcialidad.

Institucionalización de la ética

El tema de la ética de los negocios se trata cada vez más en seminarios y conferencias.[25] Los administradores, sobre todo los de alto nivel, tienen la responsabilidad de crear un ambiente organizacional que fomente la toma de decisiones éticas mediante la institucionalización de la ética. Esto significa la aplicación y la integración de los conceptos éticos con las acciones diarias. Theodore Purcell y James Weber sugieren que esto puede lograrse de tres maneras:

1. Con el establecimiento de una política de la compañía o un código de ética apropiado.
2. Mediante un comité de ética formalmente designado.
3. Con la enseñanza de la ética en los programas de capacitación y desarrollo administrativo.[26]

La manera más común de institucionalizar la ética es establecer un código de ética; algo mucho menos habitual es el empleo de comités de ética. Los programas de capacitación y desarrollo administrativo que tratan sobre los problemas éticos se aplican muy raramente, aunque compañías como Allied Chemical, IBM y General Electric han instituido tales programas.

La publicación de un código de ética no es suficiente. Algunas compañías solicitan a los empleados que firmen el código y que incluyan criterios éticos en la evaluación del desempeño. Además, ciertas empresas vinculan la compensación y los premios con la conducta ética. Los administradores también deben aprovechar cualquier oportunidad para motivar la conducta ética y hacerla pública. Por otra parte, debe motivarse a los empleados para que reporten las prácticas no éticas. Más importante aún, los administradores deben dar un buen ejemplo mediante su conducta y sus prácticas éticas.

Un **código** es una declaración de políticas, principios o reglas que guían la conducta. En efecto, los códigos de ética no sólo se aplican a las empresas de negocios sino que deben guiar la conducta de las personas en todas las organizaciones y en la vida cotidiana.

Código Declaración de las políticas, principios o reglas que guían la conducta.

La simple presentación de un código de ética no es suficiente para su cumplimiento, por lo que el nombramiento de un comité de ética, conformado por directores internos y externos, se considera esencial para institucionalizar la conducta ética.[27] Las funciones de tal comité pueden incluir:

1. La celebración de reuniones regulares para analizar problemas éticos.
2. Tratar con "áreas grises".
3. La comunicación del código a todos los miembros de la organización.
4. La verificación de posibles violaciones al código.
5. El proporcionarle obligatoriedad al código.
6. La concesión de premios por el cumplimiento y la imposición de castigos por las violaciones.
7. La revisión y la actualización del código.
8. La preparación de reportes sobre las actividades del comité para el empleo de la junta directiva.

[25] Jeffrey M. Kaplan, "Business Ethics Conferences", *Business and Society Review*, primavera de 1999, p. 53ff.; Francis J. Daly, "The Ethics Dynamics", ibid., p. 37ff.

[26] Gran parte de esta exposición se basa en James Weber, "Institutionalizing Ethics into the Corporation", *MSU Business Topics*, primavera de 1981, pp. 47-52; y Theodore V. Purcell y James Weber, *Institutionalizing Corporate Ethics: A Case History* (Nueva York: Presidents Association, Chief Executive Officers' Division of the American Management Association, 1979).

[27] Weber, "Institutionalizing Ethics into the Corporation".

ÉTICA HOY

Código de ética para el servicio del gobierno[28]

El gobierno federal estadounidense ha establecido el siguiente código.[29] Cualquier persona que esté al servicio gubernamental debe:

1. Prestar lealtad a los más altos principios morales y a la patria por encima de la lealtad a las personas, partidos o al departamento de Gobierno.
2. Defender la Constitución, las leyes y las regulaciones de Estados Unidos y de todos los gobiernos, y nunca infringirlas.
3. Proporcionar un día total de trabajo por la totalidad de la remuneración de un día, para dar así lugar a un esfuerzo serio y a una mejor reflexión sobre el desempeño de los deberes.
4. Tratar de encontrar y emplear maneras más eficaces y económicas para la realización de las tareas.
5. No favorecer nunca injustamente a nadie por la concesión de favores especiales o privilegios, ya sea que haya o no una remuneración; y no aceptar nunca, para sí mismo o para miembros de su familia, favores o beneficios bajo circunstancias que pudieran interpretarse por personas razonables como un medio de influencia en el desempeño de los deberes gubernamentales.
6. No hacer ninguna promesa privada de ningún tipo que comprometa los deberes del puesto, ya que un empleado gubernamental no tiene ninguna palabra privada que pueda comprometer con un deber público.
7. No participar en ningún negocio con el gobierno, directa o indirectamente, que sea incongruente con el desempeño serio de sus obligaciones gubernamentales.
8. No utilizar nunca ninguna información obtenida confidencialmente en el desempeño de los deberes gubernamentales como un medio para obtener una ganancia privada.
9. Sacar a luz la corrupción siempre que sea descubierta.
10. Respetar y defender estos principios, siempre consciente de que un puesto público representa la confianza pública.

[28] *Public Law 96-303*, 3 de julio de 1980.

[29] Cada país cuenta con sus propios códigos de ética y de conducta, por lo cual se recomienda al lector buscar aquellos que corresponden a su país de origen.

Factores que elevan los estándares éticos[30]

Los dos factores que más fortalecen los estándares éticos, de acuerdo con los encuestados de un estudio, son *1*) La revelación pública y la publicidad y *2*) El incremento en el interés de un público bien informado.

Estos factores van seguidos por las regulaciones del gobierno y la educación para aumentar el profesionalismo de los administradores de negocios.[31]

Para que los códigos de ética sean eficaces, se deben establecer disposiciones para su obligatoriedad. Los administradores no éticos deben ser considerados responsables de sus acciones. Esto significa que se deben retirar privilegios y beneficios y, asimismo, aplicar sanciones. Aunque la imposición de los códigos de ética puede no ser fácil, su mera existencia puede aumentar la conducta ética mediante la aclaración de las expectativas. Por una parte, no se debe esperar que resuelvan todos los problemas; de hecho, pueden crear un falso sentimiento de seguridad. La imposición efectiva de los códigos requiere de una conducta ética coherente y del apoyo de la alta administración.

Otro factor que podría enaltecer a las normas éticas es la enseñanza de la ética y de los valores en las escuelas y universidades.

Pautas de la ética en los negocios internacionales con un enfoque en China[32]

Con el incremento en las actividades de negocios en China, los tomadores de decisiones buscan pautas. Stephan Rothlin, con su libro *18 Rules of International Business Ethics*. *Becoming a Top-*

[30] Véase también James Weber, "Bribery: Not Only Wrong, But Costly Too?", *The Academy of Management Perspectives,* agosto de 2007, pp. 86-87.

[31] Steven N. Brenner y Earl A. Molander, "Is the Ethics of Business Changing?", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1977, p. 63.

[32] Stephan Rothlin, 18 Rules of International Business Ethics, Becoming a Top-Notch Player (Beijing: Renmin University Press, 2003). Usado con permiso de Renmin University Press y del autor. El autor usó los términos "reglas", preferimos llamarlas lineamientos para ser consistentes con la terminología que se usa en este libro.

Notch Player, tiene como propósito no solamente ayudar a los administradores a que sean éticos, sino también a que sean exitosos. Aunque el libro fue escrito principalmente para los administradores chinos (su texto se presenta de un lado en inglés y del otro lado en chino), los conceptos tienen aplicaciones más amplias. Las guías se analizan en cuatro partes que tratan con la ética internacional de los negocios, las condiciones de trabajo, la justicia y la ética de las virtudes. Es evidente que dichas guías se centran en muchos aspectos actuales de China, así como de otros países.

Parte 1: Ética de los negocios internacionales

1. Si uno se esfuerza por entender los valores de diferentes culturas, uno encuentra puntos comunes.
2. Si se analizan los hechos, uno comprende que la honestidad y la confiabilidad son un beneficio para sí mismo.
3. Si se analizan casos de estudio a partir de diferentes perspectivas, se descubren los beneficios de un plan justo.

Parte 2: Condiciones laborales

4. El respeto a los colegas es la inversión más inteligente que uno puede hacer.
5. Para incrementar la productividad, se deben proporcionar condiciones de trabajo seguras y saludables.
6. Para inspirar la confianza, se debe dar transparencia al desempeño.
7. Su desacuerdo de lealtad puede conducir a su institución en la dirección correcta.
8. La reducción de la fuerza de trabajo tan sólo es benéfica cuando se respeta a cada interesado.

Parte 3: Áreas de justicia

9. Para establecer el nombre de marca, se debe actuar como un competidor justo.
10. Reducir la brecha entre los ricos y los pobres mediante el desarrollo de un nuevo sistema de seguridad social.
11. Si se actúa contra la discriminación, se aumenta la productividad y la rentabilidad.
12. Si se protege la propiedad intelectual, todos los participantes empresariales reciben su participación justa.
13. Los cambios continuos en la tecnología de la información requieren de nuevas formas de lealtad.
14. La estrategia de relaciones públicas tan sólo proporcionará una reputación si da testimonio de su interés en la calidad y la excelencia.
15. Los logros económicos tan sólo tendrán una base firme si se disminuye la corrupción.
16. El éxito a largo plazo requiere de manera urgente que uno se ocupe constantemente del medio ambiente.

Parte 4: Hacia la ética de la virtud

17. Para convertirse en un jugador refinado de alto nivel, se debe afinar el criterio y cultivar los buenos modales.
18. Se debe cuidar la empresa mediante el cuidado de la sociedad.

El rápido crecimiento económico de China (alrededor de 10% durante varios años), da como resultado un incremento en las actividades de los negocios. Los directores de empresas buscan lineamientos para operar, no solamente en su país, sino también para competir globalmente. Estos lineamientos pueden ayudar a los administradores chinos así como a aquellos que se encuentran en otros países en su toma de decisiones.

Denuncias de irregularidades

Otra forma de motivar la conducta ética corporativa es mediante las **denuncias de irregularidades**, que consisten en dar a conocer a las organizaciones externas las prácticas no éticas de la compañía. El *Black's Law Dictionary* define a un denun-

Denuncias de irregularidades
Dar a conocer a las organizaciones externas las prácticas no éticas de las compañías.

ciante de irregularidades como: "Un empleado que se niega a participar en las actividades ilegales o injustas de su jefe o de sus compañeros de trabajo, y que las reporta". Existe incluso un sitio web de denunciantes en el que se exponen los problemas relacionados con las denuncias, entre ellos la inclusión de aspectos legales y de protección.[33] Este centro de denuncias es una organización no lucrativa que ayuda a dar fuerza a las leyes medioambientales y que trabaja en pro de la responsabilidad de los negocios y de las organizaciones gubernamentales. El objetivo primario es proteger y defender a las personas que revelen acciones que sean dañinas para el ambiente y la salud pública.

Como lo expondremos con mayor detalle más adelante en este libro, Roger Boisjoly, un ingeniero de Morton Thiokol, el contratista del impulsor de cohetes del transbordador espacial Challenger, señaló los problemas con las juntas tóricas, dado que se volvían ineficaces a bajas temperaturas. Sus temores y preocupaciones fueron visiblemente ignorados por la administración y, finalmente, condujeron al desastre del Challenger. Otro ejemplo es el del señor Ruud, un denunciante del sector de la energía nuclear que demandó a Westinghouse Hanford Company. Fue despedido de su trabajo, pero después un juez federal le premió con el derecho a recibir una remuneración básica de por vida.[34] En Estados Unidos, la legislación le da actualmente una mayor protección a los denunciantes gubernamentales. Actualmente, existe alguna evidencia de que después de los ataques al World Trade Center del 11 de septiembre de 2001 una mayor cantidad de empleados están dispuestos a revelar los problemas relacionados con la seguridad.[35]

Diferencias en las normas éticas de distintas sociedades[36]

Las normas éticas, así como las legales, difieren particularmente entre las naciones y las sociedades. Por ejemplo, ciertas naciones que tienen compañías privadas permiten a las corporaciones hacer contribuciones a los partidos políticos, campañas y candidatos (esto no se permite en Estados Unidos). En algunos países, los pagos a funcionarios gubernamentales y a otras personas con una influencia política que permite asegurar el manejo favorable de una transacción de negocios o de otro tipo, no se consideran como sobornos, sino como pagos apropiados por los servicios prestados. En muchos casos, los pagos realizados para asegurar la concesión de un contrato se consideran comunes y como una forma aceptable de hacer negocios. Considere el caso de Quaker Oats Company, que enfrentó una situación en la cual los funcionarios extranjeros amenazaron con cerrar la operación si la demanda por ciertas "compensaciones adicionales" no quedaba satisfecha. ¿Qué debería hacer una compañía cuando la seguridad del administrador de la planta quedará comprometida si no se pagan ciertas dádivas?[37] La pregunta a la que se enfrentan los administradores de negocios estadounidenses responsables es: ¿qué normas éticas deben seguir ellos?[38] En China y en la parte este de Asia, por ejemplo, el *guanxi*, el cual se asocia con las relaciones informales y con el intercambio de favores, influye en las actividades de negocios que se realizan en esos países. No hay ninguna duda respecto a lo que se debe hacer en Estados Unidos en un caso semejante: los ejecutivos estadounidenses tienen que negarse ante la sugerencia de poner el dinero en un "sobre". Pero en un país donde se esperan tales prácticas y donde a la vez son comunes, los ejecutivos estadounidenses se enfrentan a un problema difícil. Con la promulgación de leyes por el Congreso estadounidense y con la adopción de regulaciones por parte de la Securities and Exchange Commission (SEC), las empresas estadounidenses no sólo deben denunciar algo que pudiera considerarse como una compensación

www.quakeroats.com
www.sec.gov

[33] National Whistleblower Center, www.whistleblowers.org, consultado el 7 de noviembre de 2011.

[34] Michelle L. Allen, "Whistle Blowing", verano de 1999, en: http://science.kennesaw.edu/csis/msis/stuwork/WhistleBlowing.html.

[35] "Whistleblowing", *The Economist*, 12 de enero de 2002, pp. 55-56.

[36] Veáse también Sandra Waddock, "Building New Institutional Infrastructure of Corporate Responsibility", *The Academy of Management Perspectives,* agosto de 2008, pp. 87-108.

[37] Clarence D. Walton (ed.), *The Ethics of Corporate Conduct* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977), cap. 7.

[38] Steve Lovett, Lee C. Simmons y Raja Kali, "Guanxi versus the Market: Ethics and Efficiency", *Journal of International Business Studies*, verano de 1999, p. 231ff.

adicional, sino que ahora también es ilegal cualquier otra cosa que pueda interpretarse como una dádiva. Las Disposiciones Contra el Soborno de la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA) afirman lo siguiente:

> Las empresas estadounidenses que quieran realizar operaciones de negocios en los mercados extranjeros, deben estar familiarizadas con esta ley. En general, la FCPA prohíbe los pagos ilegales a funcionarios extranjeros con el propósito de obtener o mantener operaciones de negocios.[39]

De este modo, Estados Unidos ha buscado exportar sus normas a la realización de operaciones de negocios en otros países, lo cual puede mejorar las normas éticas en el extranjero.

La confianza como base de la administración del cambio

OA5

Los administradores se ven bombardeados con los nuevos conceptos administrativos, y los conceptos antiguos a menudo se disfrazan de nueva terminología; todos ellos diseñados para hacer frente al cambio administrativo exigido por la competencia global, las expectativas de los clientes y la necesidad de responder rápidamente a los cambios medioambientales. Aunque a lo largo de todo el libro se expondrán distintos enfoques de la administración del cambio en la "nueva era", un concepto que a menudo se pasa por alto es el de la confianza. El profesor Salvatore Belardo señala que la confianza se sitúa en el centro de la comunicación, la colaboración y la disposición hacia el cambio.[40] Tradicionalmente, el concepto de confianza se ha equiparado con el de integridad y lealtad, así como con el cuidado y el cumplimiento de promesas entre los individuos. Pero Belardo subraya que la confianza debe ir más allá de las relaciones individuales y extenderse a las organizaciones mediante la creación de una cultura de confianza que transcienda al liderazgo individual. Los líderes van y vienen; la organización continúa. Por ejemplo, David Packard de Hewlett-Packard Company dejó como su legado "el estilo HP", una filosofía que resalta un código de ética que abarca a toda la organización y que continúa después de su muerte.

www.hp.com

En este libro se introducen muchos conceptos administrativos, principios, teorías y prácticas para administrar el cambio en la nueva era. Pero, una empresa es esencialmente una organización humana que funciona bien cuando se basa en la confianza, la conducta ética y el reconocimiento de la dignidad humana.

[39] Foreign Corrupt Practices Act Antibribery Provisions (U.S. Department of Justice Fraud Section, Criminal Division), en: www.usdoj.vog/criminal/fraud/fcpa.html, consultado el 15 de noviembre de 2011.

[40] Salvatore Belardo y Anthony W. Belardo, "Re-engineering: How an Ethical Organization Can Encourage the Generative Use of Reengineering", manuscrito.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

La veracidad en los reglamentos de publicidad difiere en diversos países[41]

La publicidad en China se está volviendo cada vez más exigente. Procter & Gamble (P&G) afirmaba que su producto Pantene dejaba el cabello 10 veces más resistente. Las autoridades gubernamentales requirieron pruebas que resultaron difíciles de demostrar a través de estudios objetivos. En consecuencia, P&G retiró la publicidad. En el pasado, los publicistas de China habían tenido libertad relativa para hacer las presentaciones de sus productos. Sin embargo, una ley china de 1995, que declara que las presentaciones estadísticas deben ser exactas y verdaderas, rara vez se había hecho cumplir.

Las regulaciones relacionadas con la publicidad difieren entre los países. En Estados Unidos, por ejemplo, la Federal Trade Commission proporciona un panorama general. Además, los competidores también observan y exponen declaraciones cuestionables de sus adversarios. En la mayoría de los países europeos, la industria se guía por la autorregulación así como por una fuerte regulación gubernamental.

[41] Jonathan Cheng con aportaciones de Geoffrey A. Fowler, Ivy Zhang y Sarah Ellison, "China Demands Concrete Proof Of Ad Claims", Wall Street Journal, 8 de julio de 2005.

RESUMEN

Los administradores operan en un ambiente complejo, se ven afectados por él y, en cierta medida, ejercen una influencia sobre él. En Estados Unidos, los administradores operan en una sociedad plural, en la cual muchos grupos organizados representan intereses diversos.

En su toma de decisiones, los administradores deben considerar el ambiente externo. La tecnología proporciona muchos beneficios, pero también implica algunos problemas. Cada vez más, las empresas consideran el efecto de las acciones administrativas sobre el entorno ecológico. Muchas corporaciones de negocios y otras organizaciones realizan serios esfuerzos para establecer un ambiente que sea beneficioso para los individuos, los negocios y la sociedad.

La responsabilidad social empresarial requiere que las organizaciones consideren seriamente el impacto de sus acciones sobre la sociedad. De manera similar, la sensibilidad social relaciona las operaciones y las políticas corporativas con el ambiente social, de manera que sean beneficiosas para la compañía y para la sociedad. La determinación de las relaciones apropiadas entre las diversas organizaciones y la sociedad no es una tarea fácil, además de que puede generar argumentos a favor y en contra de la participación empresarial en actividades sociales. Sin embargo, ahora existe un reconocimiento general de que la responsabilidad de la empresa va más allá de la maximización de las utilidades.

La ética trata de lo que es bueno y de lo que es malo, así como del deber y las obligaciones morales. Hay tres teorías de la moral en la ética normativa: la teoría utilitaria, la teoría basada en los derechos y la teoría de la justicia. Algunos autores han sugerido que las empresas institucionalicen la ética y desarrollen un código de ética. También existen otros factores que enaltecen las normas éticas, entre ellos las denuncias de irregularidades. Los administradores tienen que tomar decisiones difíciles cuando las normas difieren en otras sociedades. La confianza es el fundamento de las relaciones humanas y de los enfoques modernos para la administración.

IDEAS Y CONCEPTOS CLAVES

- Ambiente tecnológico
- Argumentos a favor y en contra de la participación de los negocios en acciones sociales
- Código de ética
- Denuncias de irregularidades
- Dieciocho guías de la ética internacional de los negocios
- Diferenciación de las normas éticas
- Entorno ecológico
- Ética
- Ética en la administración: un enfoque integrador
- Factores que enaltecen las normas éticas
- Institucionalización de la ética
- Invención e innovación
- La confianza como un factor trascendental para el cambio
- Papel del gobierno en la coerción de la conducta ética
- Responsabilidad social empresarial
- Sensibilidad social
- Sociedad plural
- Teoría ética basada en los derechos
- Teoría ética de justicia
- Teoría utilitaria de la ética

TEMAS DE ANÁLISIS

1. ¿Por qué razón el ambiente externo de una empresa es tan importante para todos los administradores? ¿Puede algún administrador evitar el ser influenciado por el ambiente externo?
2. Identifique los elementos del ambiente externo que probablemente sean más importantes para cada uno de los siguientes puestos: presidente de la compañía, gerente de ventas, gerente de producción, contralor y gerente de personal.
3. ¿Cuáles son las principales responsabilidades sociales de los administradores de empresas? ¿Y de los administradores gubernamentales? ¿Han cambiado estas responsabilidades a lo largo de los años? ¿Cómo?
4. Si usted fuera el director ejecutivo de una corporación de gran tamaño, ¿cómo institucionalizaría la ética en la organización?
5. ¿Qué códigos éticos recomendaría usted para su universidad, su clase y su familia? ¿Cómo debería imponerse el cumplimiento de estos códigos?

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. La clase debe seleccionar y leer un artículo publicado en una edición reciente de *The Wall Street Journal, Business Week* o *Fortune* que den pie a un debate de temas éticos. Divida la clase en grupos y analice la situación con base en las teorías éticas que se muestran en este capítulo.
2. Entreviste a un administrador de empresas y a un administrador ubicado en el gobierno local, pregúnteles cómo perciben sus responsabilidades sociales. ¿Se relacionan estas responsabilidades principalmente con el medio ambiente externo de la organización o incluyen también algunos aspectos internos?

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Busque en internet el concepto de *ética de negocios* y seleccione dos artículos para su análisis en clase.
2. Los automóviles ciertamente contaminan el aire. Busque en internet los términos *ecología* y *automóviles* para encontrar información acerca de las acciones que los fabricantes automotrices realizan para reducir la polución.
3. Realice la búsqueda en internet del término *edad de conocimiento* y describa tres desarrollos que podrían afectarle o proveerle de oportunidades.

CASO INTERNACIONAL

La espiritualidad en el centro de trabajo[42]

Tradicionalmente, el lugar de trabajo y la espiritualidad no se mezclaban en Estados Unidos. Pero las cosas cambian. Andre Delbecq, profesor de la Universidad de Santa Clara, institución jesuita, apuntó: "Había dos cosas que pensaba nunca vería en mi vida: la caída del imperio ruso y que se hablara de Dios en una escuela de negocios." Actualmente, los libros y las conferencias de administración (incluso la reunión anual de la Academy of Management) tratan sobre los diversos aspectos en los que se puede incluir a Dios en el ambiente organizacional. Aun así, es seguro que quienes quieran integrar la dimensión religiosa en el lugar de trabajo son todavía consideradas como rebeldes. Pero ServiceMaster, compañía de *Fortune* 500 con cerca de 75 000 empleados, creó una cultura organizacional espiritual hace muchos años. De hecho, Peter Drucker, uno de los escritores más prolíficos sobre temas administrativos, tenía en alta consideración a la compañía que es conocida por sus productos como Terminix, TruGreen, Merry Maid y otros más.

Cuando se les preguntó a ciudadanos estadounidenses si creían en Dios, 95% dijo "sí". En un contexto espiritual es donde los hombres de negocios, bajo las presiones diarias, pueden discutir sus sentimientos internos. La generación de los *baby boomers*, quienes ahora se encuentran alrededor de sus 50 años y están en vías de alcanzar la cima en su vida organizacional, empiezan a preguntarse qué es la vida. Vivieron la cultura juvenil de la década de 1960 y la de 1980, que estuvo dominada por la codicia. Ahora se preguntan cuál es el significado real de la vida y la dimensión ética del trabajo. Jose Zeilstra, un ejecutivo de PriceWaterhouseCoopers trabajó alrededor del mundo, a la vez que practicaba sus principios cristianos en diferentes culturas. Durante su asignación en China, le afectó fuertemente la práctica de proporcionar "obsequios onerosos". Como resultado de ello la transacción de negocios no funcionó. Sin embargo, a la larga, mientras integraba sus creencias personales con su trabajo, logró realizar una carrera muy exitosa. Las instituciones académicas como la Universidad de St. Thomas, la Universidad de Denver y la Harvard Divinity School siguen y estudian el movimiento de la espiritualidad. Otras escuelas como la Universidad de Antioch en Los Ángeles, la Universidad de New Haven en Connecticut, la Universidad de Scranton en

[42] Se consultó una variedad de fuentes, incluyendo a Ian I. Mitroff y Elizabeth A. Denton, "A Study of Spirituality in the Workplace", *MIT Sloan Management Review*, verano de 1999; Michelle Conlin, "Religion in the Workplace", *Business Week*, 1 de noviembre de 1999, pp. 150-58; Ian I. Mitroff y Elizabeth A. Denton, *A Spiritual Audit of Corporate America* (San Francisco: Jossey-Bass, 1999); "Fortune Magazine: Spirituality in the Workplace Surging", en: www_ezboard_com.htm, consultado el 1 de diciembre de 2001; Andre L. Delbecq, "Spirituality for Business Leadership: Reporting on a Pilot Course for MBAs and CEOs", *Journal of Management Inquiry*, junio de 2000, pp. 117-28; Andre L. Delbecq, J. Thomas y Kathleen L. McCarthy, *Seminar in Spirituality and Business Leadership*, en: http://contemplativemind.org/programs/academic/syllabi/delbecq.pdf#search=%22Andre%20L.%20Delbecq%20Spirituality%20%22, consultado el 7 de noviemebre de 2011; Peter Vaill, "Introduction to Spirituality for Business Leadership", *Journal of Management Inquiry*, junio de 2000, pp. 115-16; véase the 2006 Academy of Management Annual Meeting http://meeting.aomonline.org/2006/index.php?option=com_content&task=view&id=93&Itemid=98, consultado el 15 de noviembre de 2011.

Pennsilvania, la Universidad de Santa Clara en California, así como ciertas instituciones en el extranjero tales como la Universidad de Bath en Inglaterra y el Indian Center for Encouraging Excellence en Bombay, India, realizan investigaciones, conferencias o charlas acerca de la religión.

La portada de *Business Week* del 1 de noviembre de 1999 exponía la manera en la que establecimientos como Taco Bell, Pizza Hut y McDonald's, así como Xerox, prestan atención a las necesidades espirituales de sus empleados. Algunas compañías alegan un aumento en la productividad, una reducción en la rotación y una disminución del temor. Un estudio de investigación realizado por la firma de consultoría McKinsey & Co., en Australia, mostró que las empresas con programas espirituales presentaban una reducción en la rotación y un mejoramiento en la productividad. El profesor Ian I. Mitroff de la Universidad del Sur de California declaró, incluso, que la "espiritualidad podría ser la última ventaja competitiva". Pero también existe la preocupación de que los miembros y los grupos de culto con una perspectiva radical puedan utilizar el lugar de trabajo para sus propios objetivos. Aun así, los empleados de las compañías que integran la espiritualidad en su ámbito de trabajo cuentan con los beneficios potenciales de un mayor respeto a los individuos y un tratamiento más humano para sus compañeros de trabajo, además de que surge un ambiente de mayor confianza que impregna a su organización.

Preguntas

1. ¿Qué significa la espiritualidad para usted?
2. ¿Podría la espiritualidad afectar al comportamiento ético?
3. ¿Es este tema apropiado para los negocios?
4. ¿Cuáles son los argumentos a favor y en contra de la inclusión de la religión en los negocios?

Capítulo 3

Administración global, comparada y de la calidad

Objetivos de aprendizaje

Al terminar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- **OA1** Analizar la naturaleza y el propósito de las empresas internacionales y corporaciones multinacionales.
- **OA2** Comprender las alianzas de los países que forman bloques comerciales.
- **OA3** Apreciar las diferencias culturales entre cada país y sus implicaciones en la administración.
- **OA4** Reconocer las diferencias en las prácticas administrativas de determinados países.
- **OA5** Describir las prácticas administrativas de Japón y la teoría Z.
- **OA6** Entender los factores que influyen en la ventaja competitiva de las naciones, según Michael Porter.
- **OA7** Reconocer las principales contribuciones realizadas en el campo de la administración de la calidad y describir el Premio de Calidad Baldrige, la norma ISO 9000 y el Premio Europeo a la Calidad.

El capítulo anterior se enfocó en los factores externos que están presentes especialmente en el ambiente nacional. Es probable que los factores restrictivos de la administración sean más rígidos para las empresas internacionales, ya que los ejecutivos que operan en un país extranjero necesitan aprender mucho acerca de los sistemas educativos, económicos, legales y políticos del país en cuestión, sobre todo acerca de su ambiente sociocultural.

En la primera sección de este capítulo, se trata sobre la administración internacional y el papel de las corporaciones multinacionales. Posteriormente se examina el efecto que, en ciertos países, tiene el ambiente sobre la administración, con especial atención en las prácticas administrativas japonesas. Finalmente, se expone la ventaja competitiva de las naciones, así como la administración de la calidad.

OA1

La administración internacional y las corporaciones multinacionales

Administración internacional Se concentra en las operaciones que realizan las empresas internacionales en los países anfitriones.

El estudio de la **administración internacional** se concentra en las operaciones que realizan las empresas internacionales en los países anfitriones. Se enfoca en los problemas administrativos relacionados con el flujo de personas, bienes y dinero, con el objetivo final de administrar mejor aquellas situaciones que implican el cruce de las fronteras nacionales.

Los factores ambientales que afectan a las empresas nacionales generalmente son de mayor transcendencia para las corporaciones internacionales que operan en países distintos al suyo. Como se ilustra en la tabla 3.1, los administradores que participan en los negocios internacionales se enfrentan a muchos factores que son diferentes a los que encaran las empresas que se orientan al mercado doméstico. Tienen que interactuar con empleados cuyos antecedentes educativos y culturales, y sistemas de valores son distintos; también deben hacer frente a diversos factores legales, políticos y económicos. Es comprensible que estos ambientes influyan en la forma en que las funciones administrativas y empresariales se llevan a cabo.

Tabla 3.1 Administración de empresas nacionales e internacionales

Función administrativa	Empresa nacional (en países industrializados)	Empresa internacional
	Planeación	
Examen del ambiente en cuanto a amenazas y oportunidades	Mercado nacional	Mercado mundial
	Organización	
Estructura de la organización	Estructura para operaciones nacionales	Estructura global
Visión de la autoridad	Similar	Diferente
	Integración de personal	
Fuentes de talento administrativo	Mano de obra nacional	Mano de obra mundial
Orientación del administrador	Con frecuencia etnocéntrico	Geocéntrico
	Dirección	
Liderazgo y motivación	Influenciado por una cultura similar	Influenciado por muchas culturas diferentes
Líneas de comunicación	Relativamente cortas	Red con largas distancias
	Control	
Sistema de información	Requisitos similares	Muchos requisitos diferentes

Naturaleza y propósito de los negocios internacionales

Aunque se han realizado operaciones de negocios a escala internacional durante mucho tiempo, en años recientes los negocios internacionales tienen una mayor visibilidad e importancia debido al crecimiento de las grandes corporaciones multinacionales. Las **empresas internacionales** participan en transacciones que van más allá de sus fronteras y que incluyen la transferencia de bienes, servicios, tecnología, conocimientos administrativos y capital a otros países.

Empresas internacionales Participan en transacciones más allá de sus fronteras.

La interacción de una empresa con el país anfitrión puede adquirir muchas formas, como se ilustra en la figura 3.1. Una es la exportación de bienes y servicios. Otra es un contrato de concesión de licencias para producir bienes en otro país. La compañía también puede participar en contratos de administración para operar compañías extranjeras. Incluso, otra forma de interacción son las empresas conjuntas, empresas de riesgo compartido o *joint ventures* que se forman con una empresa ubicada en el país anfitrión. Un tipo de negocio conjunto es la alianza estratégica, que se forma con frecuencia para extenderse geográficamente (por ejemplo, las aerolíneas hacen esto de forma habitual) o para ampliar el mercado de sus productos o servicios. Finalmente, las multinacionales pueden establecer subsidiarias totalmente propias, o sucursales, ubicando sus medios de producción en el país anfitrión. Así, al momento de desarrollar una estrategia global, una empresa internacional tiene muchas opciones.

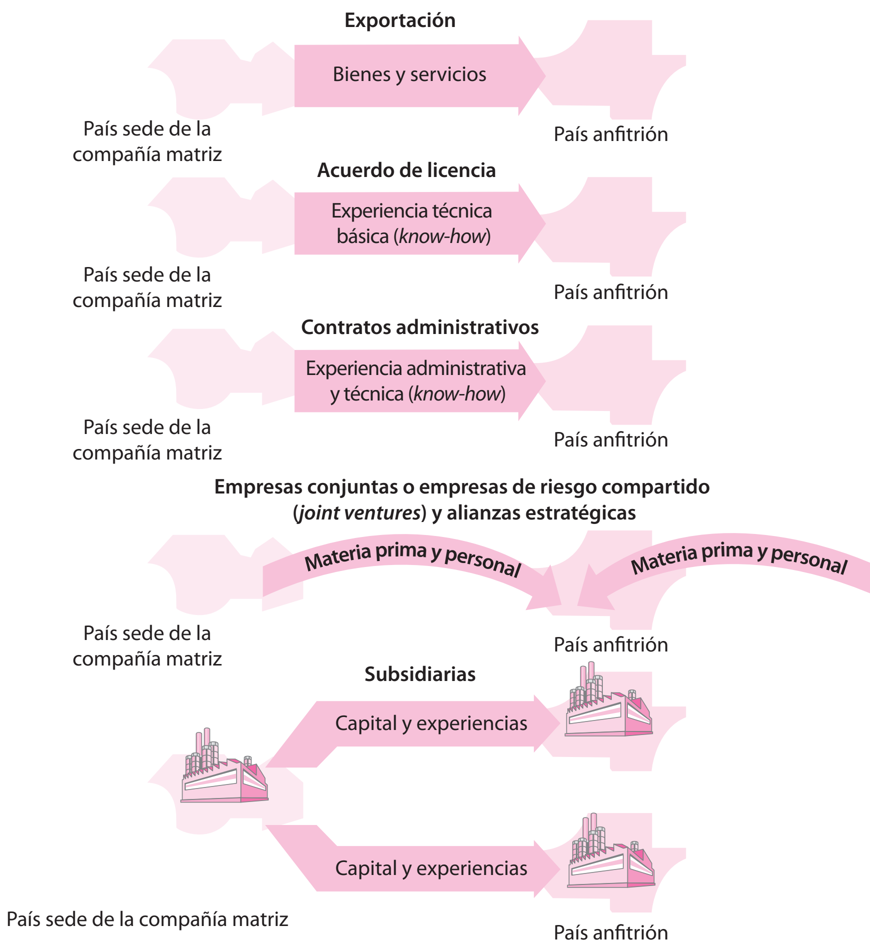


Figura 3.1 Formas de empresas internacionales.

La relación entre la empresa matriz y el país anfitrión se ve afectada por varios factores; algunos de ellos son unificadores, mientras que otros pueden causar conflictos.

Efectos unificadores

Las influencias unificadoras ocurren cuando la matriz proporciona y comparte conocimientos (*know-how*) técnicos y administrativos, y de esta manera asiste a la compañía local en el desarrollo de recursos humanos y materiales. Además, ambas pueden encontrar ventajas al estar integradas a una estructura de organización global. Cualquiera que sea la interacción, las políticas de la organización deben mantener la equidad y producir beneficios tanto para la empresa matriz como para la compañía local. Sólo entonces se puede esperar una relación que dure mucho tiempo.

ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

¿Quién encabezará el camino de los automóviles económicos?[1]

Con los altos precios de la gasolina y los mercados saturados en los países desarrollados, los fabricantes de automóviles se concentran en los mercados emergentes, los cuales necesitan automóviles económicos, algo a lo que los fabricantes responden. Sin embargo, no solamente deben ser económicos, sino también resistentes y confiables. Carlos Ghosn, director ejecutivo de Renault-Nissan, se concentró en el pasado en los automóviles grandes y costosos. Ahora, el plan de Renault es construir un automóvil de 3 000 dólares con Bajaj Auto Ltd., un fabricante indio de motocicletas. Renault ha tenido mucho éxito con su modelo Logan, que se vendía en la India en alrededor de 7 500 dólares, un automóvil pensado en la clase media. Renault se desplazó al modelo de bajo costo, que producía en Rumania. Aunque el Logan no ha incursionado en Europa Occidental, actualmente se produce en siete países como Colombia y Rusia.

Chrysler, junto con Chery Automobile Co. de China, planea vender automóviles en Europa bajo el nombre de Dodge. General Motors proyecta comenzar operaciones en Argentina y en Brasil, país en el que está abriendo centros de ingeniería, además de en la India y Corea.

Tradicionalmente, los clientes de los países en vías de desarrollo compraban automóviles europeos y japoneses usados. En la actualidad, los clientes africanos buscan automóviles económicos; los nuevos, provenientes de China, están reemplazando a los vehículos usados importados de los países en vías de desarrollo. Compañías chinas como Great Wall, Chery Automobile Co., y Geely Group Ltd. incursionan en África. Tata Motors, de la India, ofrece un automóvil por menos de 2 500 dólares. Los fabricantes occidentales como French Renault y Nissan Motors Co., de Japón colaboran con Mahindra y Mahindra Ltd., de la India para el desarrollo de un automóvil de 3 000 dólares. Renault ya vende un automóvil económico que produce en Rumania.

Los países en vías de desarrollo exigen automóviles económicos, y los fabricantes automotrices responden a estas necesidades mediante estrategias globales. Las necesidades globales de automóviles económicos unifican a los países.

[1] David Gauhtier-Villars, "Ghosn Bets Big on Low-Cost Strategy", *The Wall Street Journal*, 4 de septiembre de 2007; John W. Miller, "Africa's New Car Dealer: China", *The Wall Street Journal*, 28 de agosto de 2007.

Posibles conflictos

Muchos factores pueden causar conflictos entre la matriz y el país anfitrión. Los propios intereses nacionalistas pueden ensombrecer los beneficios obtenidos por la cooperación. De igual manera, las diferencias socioculturales pueden conducir a fallas en la comunicación y a los malentendidos subsecuentes. También, una empresa multinacional de gran tamaño puede tener efectos económicos abrumadores sobre un país anfitrión pequeño, por lo que este último puede sentirse agobiado. Se ha acusado a algunas corporaciones internacionales de obtener ganancias excesivas al contratar a los mejores talentos del lugar de las empresas locales, así como de operar en forma contraria a las costumbres sociales. La corporación internacional debe incentivar que sus administradores desarrollen habilidades sociales y diplomáticas para prevenir tales conflictos y para resolver aquellos que ocurran de manera inevitable.

Corporaciones multinacionales

Corporaciones multinacionales Tienen sus oficinas principales en un país pero operan en muchos otros.

Las **corporaciones multinacionales** (CMN) ubican sus oficinas principales en un país, pero operan en muchos otros. La revista *Fortune* identifica cada año a las 500 compañías globales más grandes. De las 10 más grandes, clasificadas con base en los ingresos de 2011, tres eran estadounidenses, una era angloholandesa, una británica, tres chinas y dos japonesas. Estas compañías fueron las siguientes:

1. Walmart Stores
2. Royal Dutch Shell
3. Exxon Mobil
4. BP (British Petroleum)
5. Sinopec Group
6. China National Petroleum
7. State Grid
8. Toyota Motor
9. Japan Post Holdings
10. Chevron[2]

[2] "CNN Money, "Global 500", *Fortune*, disponible en: www.money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/full_list/index.html, consultado el 31 de julio de 2012.

Fortune también clasificó a las compañías globales más admiradas. En 2012, 10 compañías estadounidenses tomaron las 10 primeras posiciones. En esta clasificación, Apple quedó en el primer lugar seguida de Google y Amazon.com.[3]

De una orientación etnocéntrica a una orientación geocéntrica[4]

En sus primeras etapas, las empresas internacionales se condujeron con una **orientación etnocéntrica**; es decir, la perspectiva de la operación extranjera se basaba en la de la matriz.[5] Por otro lado, la **orientación policéntrica** se basa en la noción de que es mejor dar a las subsidiarias extranjeras, integradas por personal local, una gran cantidad de libertades administrativas. Se supone que los nacionales entienden mejor el ambiente de su país. La **orientación regiocéntrica** favorece la dotación de personal de las operaciones extranjeras sobre una base regional. Así, una perspectiva europea puede formarse de influencias británicas, francesas, alemanas, italianas y otras de la región. La CMN moderna tiene una **orientación geocéntrica**. Esto significa que toda la organización se contempla como un sistema interdependiente que opera en muchos países. Las relaciones entre la oficina principal y las subsidiarias son de colaboración, con una comunicación que fluye en ambas direcciones. Además, los administradores y gerentes de nacionalidades diferentes cubren los puestos importantes. En resumen, la orientación de la corporación multinacional es verdaderamente internacional y va más allá de un punto de vista meramente nacionalista.

Orientación etnocéntrica El estilo de las operaciones extranjeras se basa en el de la compañía matriz.

Orientación policéntrica A las subsidiarias extranjeras se les proporciona una gran cantidad de libertad administrativa.

Orientación regiocéntrica Las operaciones extranjeras se integran con una base regional.

Orientación geocéntrica La totalidad de la organización se visualiza como un sistema interdependiente que opera en muchos países.

Ventajas de las empresas multinacionales

Las corporaciones multinacionales tienen varias ventajas sobre las empresas con una orientación doméstica. Obviamente, las CMN pueden aprovechar las oportunidades de negocios en muchos países diferentes. También pueden obtener dinero para sus operaciones en todo el mundo. Además, se benefician al poder establecer instalaciones para la producción en países donde sus productos pueden elaborarse de la manera más eficaz y eficiente. Las compañías que realizan operaciones a nivel mundial a veces tienen un mejor acceso a recursos naturales y materiales que quizá no estén disponibles para las empresas nacionales. Finalmente, las grandes CMN pueden reclutar administradores y otro tipo de personal a partir de una bolsa de trabajo mundial.

Desafíos de las empresas multinacionales

Las ventajas de una operación multinacional se deben sopesar contra los desafíos y los riesgos asociados con el hecho de operar en ambientes extranjeros. Un problema es el creciente nacionalismo de muchos países. Hace algunos años, los países en vías de desarrollo carecían de habilidades administrativas, de marketing y técnicas; por consiguiente, dieron la bienvenida a las empresas multinacionales. Sin embargo, la situación está cambiando y las personas de los países en desarrollo también están en proceso de adquirir esas habilidades. Además, los países no sólo se han dado cuenta del valor de sus recursos naturales, sino que también se han vuelto más hábiles en las negociaciones internacionales. Finalmente, las empresas multinacionales deben mantener buenas relaciones con el país anfitrión, una tarea que puede resultar difícil porque los gobiernos se transforman con frecuencia y las corporaciones deben tratar con esos cambios y adaptarse a ellos.

---

[3] CNN Money, "World's most admired companies 2012", *Fortune*, disponible en: www.money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/2012/full_list/, consultado el 31 de julio de 2012.

[4] Véase también Tatiana Kostova y Srilata Zaheer, "Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise", *Academy of Management Review*, enero de 1999, pp. 64-81.

[5] David A. Heenan y Howard V. Perlmutter, *Multinational Organization Development* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1979), cap. 2. Véase también George Balabanis, Adamantios Diamantopoulos, Rene Dentiste Mueller y T. C. Melewar, "The Impact of Nationalism, Patriotism and Internationalism on Consumer Ethnocentric Tendencies (en Turquía y Checoslovaquia)", *Journal of International Business Studies*, primavera de 2001, p. 157.

VISIÓN DE LIDERAZGO

Desafíos y oportunidades del presidente Azim H. Premji en Wipro[6]

Los desafíos de algunas compañías pueden ser oportunidades para otras. A finales de la década de 1970, IBM vendía máquinas obsoletas y pasadas de moda en la India. El gobierno de ese país le solicitó a la compañía que optara por equipos más novedosos o tendría que salir del país. IBM se fue, creando así oportunidades para compañías indias como Wipro, la cual era muy pequeña a finales de la década de 1970. Pero, en 2006, había crecido hasta convertirse en una empresa con ventas de 3 000 millones de dólares mediante la oferta de tecnologías de la información, operaciones de proceso del negocio y servicios de investigación y desarrollo con clientes en todo el mundo.

Wipro, dirigida por el presidente Azim H. Premji —egresado de la Universidad de Stanford— aprovechó la tendencia del *outsourcing*. Los países desarrollados empezaron a manufacturar por medio de subcontrataciones en China, mientras que la India, que poseía una fuerza de trabajo bien educada y con buen manejo del inglés, empezó a proporcionar la subcontratación de servicios. Wipro y otras compañías indias proporcionaban servicios como *call centers*, software para nóminas de compañías extranjeras, sistemas interactivos de capacitación y administración de carteras para compañías de seguros. En la actualidad, se considera que la India es el proveedor de servicios de tecnología de la información con calidad a bajo costo.

Las compañías de alta tecnología, como Wipro, pueden atraer estudiantes de los muy respetados Indian Institute of Technology, el Indian Institute for Management de Bangalore y de otras instituciones de educación superior. Wipro, la cual empezó como una compañía muy pequeña que producía aceite de cacahuate, está ahora en el creciente negocio de la innovación con capacidades muy sofisticadas en investigación y desarrollo.

[6] Joel McCormick, "The World According to Azim Premji", *Stanford Magazine*, mayo-junio de 2006; "Q&A With Wipro's Azim Premji", *Business Week Online*, 27 de noviembre de 2006; en: http://www.wipro.com, consultado el 30 de noviembre de 2006.

De las empresas multinacionales a las corporaciones globales o transnacionales

Simplemente operar en países diferentes no es suficiente para las grandes corporaciones. Para ser competitivo en el mercado mundial tampoco lo es establecer plantas de manufactura en varios países (como lo han hecho Exxon y General Motors). El cambio es hacia la **corporación global** o **transnacional**, la cual ve al mundo entero como un mercado. Esto significa, sin embargo, que la corporación también tiene que adaptarse a las necesidades nacionales e incluso locales.

Corporaciones globales o **transnacionales** Visualizan al mundo como un mercado.

www.exxon.com
www.gm.com

Los mercados domésticos se han vuelto demasiado pequeños. El desarrollo de un medicamento puede costar varios cientos de millones de dólares y requerir de más de 10 años, por lo que la recuperación del costo requiere que se venda en un mercado mundial. Además, las compañías globales tienen que mantenerse al día en los desarrollos tecnológicos que surgen en todo el mundo. Ford Motor Company decidió, en la última mitad de la década de 1980, convertirse en una corporación global. Los intentos anteriores para construir el "automóvil del mundo" (denominado "Escort") no tuvieron mucho éxito. Sin embargo, el uso de las tecnologías modernas de comunicaciones, como las teleconferencias, le permite ahora mantener un vínculo mucho más estrecho con sus operaciones europeas. Aunque Ford tenía como propósito volverse una corporación global, no tenía ninguna planta en Japón. Para compensar este vacío, compró una participación de 25% en Mazda, que posteriormente aumentó a 33.4%. Después de obtener una participación en el control, nombraron presidente a Henry Wallace; así, fue el primer extranjero en dirigir una gran empresa japonesa.[7] Además, la compañía tiene otro proyecto con Nissan en Japón, que diseñó el miniván fabricado por Ford que se comercializó como Villager, y como Quest fue vendido por los distribuidores de Nissan.

www.ford.com
www.mazda.com

Aunque muchas empresas tienen la meta de convertirse en compañías globales, tan sólo algunas de ellas lo han hecho realmente. Ello requiere de un desarrollo de productos pensados para el mundo entero, sobre todo en los mercados de América del Norte, Asia y Europa Occidental.

[7] Karl Schoenberger, "Has Japan Changed?" *Fortune*, 19 de agosto de 1996, pp. 72-82.

ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

¿Puede continuar el éxito de eBay?[8]

Dado que la internet cambia rápidamente, ¿puede continuar el éxito de eBay? Alrededor de 1994, Pierre Omidjar empezó a usar la red para las operaciones comerciales. Hoy en día, eBay es más que una compañía de comercialización de millones de artículos a la venta, pues ahora tiene aproximadamente una cuarta parte de todas las ventas del comercio electrónico —si se excluyen los abarrotes y los viajes—. Se esperaba que, en 2005, la compañía obtuviera cerca de 1 000 millones de dólares en utilidades, usando un modelo único de negocios en el cual los usuarios realizan la mayor parte del trabajo, desde fotografiar, describir, enlistar, empacar y enviar sus bienes. La compañía cobra entonces un honorario por cada transacción. Uno de los servicios lucrativos que presenta eBay es PayPal, el cual ofrece pagos en línea de cerca de las tres cuartas partes de los valores que se negocian en Estados Unidos. La popularidad de la empresa está creciendo en el extranjero y eBay se está concentrando no solamente en Europa, sino también en otros países, especialmente en China. Se espera que el comercio transfronterizo continúe, por lo que eBay invirtió cerca de 100 millones de dólares en promover la compañía en China.

¿Continuará el éxito de eBay? El crecimiento de su tasa de mercado en Estados Unidos está disminuyendo, al tiempo que otras compañías de internet han expandido sus servicios. Google, por ejemplo, se ha vuelto algo más que un motor de búsqueda, Amazon vende mucho más cosas que libros y Yahoo! es más que un portal en la web. De hecho, tanto Amazon como Yahoo! ahora también ofrecen subastas. En el pasado, eBay había tenido éxito porque la compañía escuchaba a sus clientes y sus necesidades. Pero, ¿será esto suficiente en el futuro? Después de todo, las barreras de ingreso a los negocios son relativamente bajas cuando se comparan con la mayoría de los negocios fuera de línea.



En 2011, el valor total de los bienes vendidos en eBay fue de 68.6 mil millones de dólares, lo que equivale a la venta de más de 2 100 dólares por segundo.

[8] "Anniversary Lessons from eBay", *The Economist*, 11 de junio de 2005, p. 9 y "Meg and the Power of Many", *The Economist*, 11 de junio, pp. 65-67; "eBay" en: http://www.ebay.com, consultado el 8 de noviembre de 2011.

De manera similar, las decisiones estratégicas deben tomar en cuenta a todo el mundo, pero las tácticas se deben adaptar a los ambientes nacionales y locales. En el proceso de integración de puestos directivos, se deben abrir oportunidades para que quienes no sean locales se desplacen hacia niveles administrativos más altos. En los países donde no pueden entrar las corporaciones globales, puede ser necesario formar alianzas estratégicas con compañías locales.

Alianzas entre países y bloques económicos

OA2

Hace algún tiempo, los países de cierta región competían unos contra otros (y todavía lo hacen). Pero ahora, forman alianzas regionales, las cuales compiten entre sí. Algunos ejemplos son la Unión Europea (UE), el Acuerdo de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ANSA) y el Mercosur.

Unión Europea

En 1992 se finalizó la primera etapa del establecimiento de los lazos económicos europeos. El programa de la Comunidad Europea (CE) de 1992 provocó cambios radicales en el poder económico. Algunos consideraron el nuevo programa como la "Nueva Europa", mientras que otros, sobre todo quienes no formaban parte de ella, lo vieron como una fortaleza que podría implicar serios desafíos para otros países, incluso para Estados Unidos. Con el fin de competir eficazmente con la Nueva Europa, los países de América del Norte y de Asia conformaron, los primeros, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y, los segundos, la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ANSA).

La Comisión Europea trabajó en aproximadamente 300 acciones legislativas para eliminar las barreras comerciales y crear un mercado interno. Los efectos que se buscaban con las nuevas medidas fueron:

1. Incrementar las oportunidades de mercado.
2. Realizar una escalada en la competencia dentro de la CE.
3. Impulsar la competencia de las compañías ubicadas fuera de ella.

La abolición de restricciones al comercio a nivel transnacional y la relajación de los controles fronterizos tuvieron un efecto considerable sobre las compañías estadounidenses que realizaban negocios en Europa. Además, las fuertes compañías europeas se volvieron formidables competidores en el mercado estadounidense como lo ha demostrado Siemens, la compañía global alemana.

www.siemens.com

El objetivo de Europa 1992 fue crear un solo mercado mediante la eliminación de barreras comerciales y del movimiento libre de bienes, personas, servicios y capital. Los cambios van más allá de los intereses económicos, ya que también abarcan muchas transformaciones sociales. Por ejemplo, afectó a los grados académicos. El Consejo de Ministros presentó una directriz que reconocía los diplomas de educación superior más allá de sus fronteras nacionales; lo cual facilitó que los profesionales trabajaran en países diferentes. Está claro, entonces, que la CE es algo más que sólo una comunidad económica: es un estado mental con poder político.

La Comunidad Europea, que se originó en 1992 (después se convirtió en la Unión Europea, UE), estaba conformada por 12 naciones miembro: Bélgica, Dinamarca, Francia, Alemania, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal, España y el Reino Unido. La Unión se amplió en 1995 para incluir a Austria, Finlandia y Suecia. Desde entonces ha admitido a Chipre, República Checa, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Eslovaquia y Eslovenia.

www.europa.eu.int

Acuerdo de Libre Comercio de América del Norte y otros bloques latinoamericanos de libre comercio[9]

En 1994, entró en vigor el TLCAN, que consideraba acuerdos entre Estados Unidos, Canadá y México. Desde entonces, el comercio entre esos países aumentó ostensiblemente. Los objetivos son eliminar las barreras comerciales y facilitar los movimientos de bienes y servicios a través de las fronteras, promover un comercio justo, incrementar las posibilidades de inversión, proteger la propiedad intelectual, resolver las disputas y proporcionar oportunidades para mejorar los beneficios de este acuerdo. Por ello, cubre una variedad de aspectos como el acceso a los mercados, las normas que gobiernan el origen de los bienes, los procedimientos de las aduanas, la energía, la agricultura y las medidas a tomar en los casos de emergencia.

www.nafta-sec-alena.org

Otros países latinoamericanos y de la zona del Caribe formaron sus propios bloques comerciales. Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay son los miembros del grupo del Mercosur.[10] La Unión Europea realiza un extenso comercio con los miembros del Mercosur, los cuales se fortalecieron aún más con la Quinta Ronda de Negociaciones, llevada a cabo en julio de 2001. Además, los países del Caribe, de Centro y Sudamérica consideran reducir las barreras comerciales en el Área de Libre Comercio de América Latina (ALCA), que algunos consideran como una extensión del TLCAN.

Sin embargo, estos acuerdos comerciales no están libres de cuestionamientos, como lo evidencian las protestas en las reuniones de la Organización Mundial del Comercio (OMC). Los críticos las ven como un beneficio únicamente para las naciones desarrolladas.

www.mercosur.org
www.ftaa-alca.org

[9] NAFTA Secretariate, en: www.nafta-sec-alena.org, consultado el 15 de noviembre de 2011.

[10] Mercosur, en: www.mercosur.org/english/default.htm, consultado el 8 de noviembre de 2011: Preocupa que Mercosur, el mayor bloque comercial de América, esté perdiendo su dirección y su efectividad, como se expone en “Another Blow to Mercosur”, *The Economist*, 31 de marzo de 2001, pp. 33-34.

Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ANSA)[11]

Los 10 países de Brunei Darussalam, Camboya, Indonesia, Laos, Malasia, Myanmar, Filipinas, Singapur, Tailandia y Vietnam formaron un bloque comercial que se opusiera cada vez más, no sólo económicamente sino también políticamente, al TLCAN y a la Unión Europea.

Durante la reunión cumbre de la ANSA en octubre de 2003 en Bali, los líderes discutieron sobre la seguridad política, la cooperación socio-cultural y los problemas económicos con los líderes de China, Japón, la India y Corea del Sur. Además, los ministros económicos de la ANSA se reúnen con frecuencia para discutir problemas económicos y estrategias, como lo indica su 35a. reunión, celebrada en Phnom Pen en septiembre de 2003. Para octubre de ese mismo año, los ministros de la ANSA realizaron la reunión inaugural sobre la cultura y las artes en Kuala Lumpur, Malasia. La meta de la conferencia era mejorar la cooperación entre los países de la ANSA y la comprensión entre sus pueblos, así como promover la identidad regional. Más recientemente, los países también han empezado a cooperar para luchar contra el terrorismo. En el futuro, la alianza de la ANSA podría rivalizar con el TLCAN y la Unión Europea.

www.aseansec.org

Papel de la India en la economía mundial

Geográficamente, la India es el séptimo país más grande del orbe y ocupa el segundo lugar en población, después de China. En contraste con este último, es un país democrático con cerca de 1 200 millones de personas y la segunda fuerza de trabajo más grande. Es la duodécima economía más grande. Se estima que, en 2025, el mercado de la India rebasará al mercado de consumidores de Alemania.[12] A pesar del crecimiento económico, la India tiene todavía un alto nivel de pobreza y de analfabetismo.[13] En 1947, se independizó de Gran Bretaña y tres años después promulgó una nueva constitución. La India desempeña un papel creciente en la OMC, en la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ANSA) y en la Asociación Sudasiática para la Cooperación Regional (ASACR).

[11] Association of Southeast Asian Nations, en: www.aseansec.org; consultado el 8 de noviembre de 2011; People's Daily Online, en: http://english.peopledaily.com.cn, consultado el 8 de noviembre de 2011.

[12] *Ibid*.

[13] India,"National Symbols of India", *Know India* (National Informatics Centre, Government of India), http://india.gov.in/knowindia/national_symbols.php, consultado el 31 de julio de 2012.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

La ventaja competitiva de Tailandia: las camionetas *pickup*[14]

A medida que Estados Unidos y Tailandia se preparaban para un nuevo pacto comercial, las compañías de automóviles y los sindicatos estadounidenses, y los banqueros tailandeses temían una mayor competencia: la industria bancaria de Tailandia había estado protegida contra la competencia extranjera, en tanto que sus camionetas *pickup* podrían representar una gran competencia para los productores de automóviles de Estados Unidos. Tailandia tiene ya un acuerdo de libre comercio (FTA) con Japón, por lo que Estados Unidos no se quiere quedar atrás en cuanto a su influencia en el sureste de Asia donde China gana cada vez más terreno.

Las camionetas *pickup* tailandesas podrían representar una dura competencia para la industria de Estados Unidos si el arancel de 25% se eliminara de las *pickup* importadas. A principios de 2006, todavía no se había definido el tema arancelario. No obstante, los sindicatos estadounidenses estaban muy preocupados por las pérdidas de empleo, en especial desde que Ford anunció en 2006 que durante los seis años siguientes cerraría cerca de 14 plantas en Norteamérica, dando como resultado la pérdida de aproximadamente 34 000 empleos. De manera similar, General Motors también se ha enfrentado a la necesidad de reducir su fuerza de trabajo.

Pero Ford y GM también se podrían beneficiar del acuerdo comercial. Ambas compañías producen camionetas *pickup* en Tailandia, los cuales, sin embargo, se han vendido principalmente en el sureste de Asia, pero ninguna en Estados Unidos. La meta de Tailandia es convertirse en el "Detroit del Este". Si el FTA entre Tailandia y Estados Unidos procede como se planeó, la industria de las camionetas *pickup* podría contribuir a la ventaja competitiva de Tailandia.

[14] James Hookway, "Big Stakes Hang Up U.S.-Thai Trade Pact", *The Wall Street Journal*, 30 de enero de 2006.

VISIÓN DE LIDERAZGO

Manmohan Singh, Primer Ministro de la India[15]

Como ministro de Finanzas, Manmoham Singh abrió la India al mundo llevando a cabo las reformas económicas en 1991. La revista *Newsweek* lo describió como "el líder que los demás líderes aman".[16]

Cuando Sing tomó el cargo de ministro de Finanzas en 1991, el déficit fiscal era de más de 8% del producto interno bruto (PIB). Posteriormente, como primer ministro, Singh se concentró en la política económica favoreciendo la globalización, el cuidado de la salud y la educación mediante la apertura de varios institutos indios de tecnología. Además puso atención en los asuntos relacionados con la seguridad y la vivienda.

En la política exterior incluyó varias iniciativas como la terminación de la disputa de la frontera con China. Las buenas relaciones que se desarrollaron dieron como resultado que China se convirtiera en el segundo socio comercial más importante de la India. De manera similar, Singh reforzó los vínculos con Estados Unidos, firmando el acuerdo nuclear civil con el presidente Bush. A este acuerdo le siguió una invitación oficial a la Casa Blanca para el señor Singh por parte del presidente Obama. Singh proyecta, por lo general, una imagen pública favorable, aunque la oposición lo considera débil. Sin embargo, es percibido por el mundo como un líder global.



En 2011, Manmoham Singh ocupó la posición 19 en la lista de los más poderosos del mundo de la revista *Forbes*.

[15] Thomas L. Friedman, *The World is Flat*, Nueva York: Thomas L. Friedman; Robyn Meredith, *The Elephant and the Dragon*, Nueva York: W.W. Norton Company, 2007, 2008.

[16] "Detailed Profile: Dr. Hannohan Singh", http://india.gov.in/govt/rajyasabhampbiodata.php?mpcode=2, consultado el 31 de julio 31 de 2012.

OA3

Administración internacional: diferencias culturales y entre países[17]

Es interesante conocer algunas de las diferencias en las prácticas administrativas. Un amplio estudio realizado por Geert Hofstede proporciona un buen marco de referencia para el estudio de las diferencias culturales entre los países. Nuestra exposición se centrará en determinadas naciones, y será ilustrativa más que exhaustiva, ya que se basa en generalizaciones. Tenemos que tener presente que hay, por ejemplo, grandes diferencias entre los administradores de cualquier país. Además, una sociedad no es estática, y con el tiempo ocurren cambios. Por ejemplo, el estilo autoritario tradicional de los administradores alemanes está evolucionando lentamente hacia un enfoque más participativo.

Comportamiento en las diferentes culturas[18]

El estudio realizado por Geert Hofstede, un investigador holandés, encontró que la cultura del país tiene un efecto sobre la conducta de los empleados. En su estudio inicial con más de 110 000 personas, identificó cuatro dimensiones, aunque después agregó una quinta. Éstas son:

[17] Si se desea un análisis acerca de la transferencia global del conocimiento administrativo véase la edición especial acerca de este tema en *The Academy of Management Executive*, mayo de 2005.

[18] Geert Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Nueva York: McGraw-Hill, 1991); *Uncommon Sense about Organizations: Cases, Studies and Field Observations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1994); *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001). Véase también Tilburg University's Center for Hofstede's Works, en: http://center.kub.nl/extra/hofstede, consultado el 1 de octubre de 2006; el estudio de Hofstede ha sido ampliado con el proyecto de investigación de 61 países denominado Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBAL). Este proyecto identificó nueve dimensiones de las culturas nacionales. Éstas son: *1*) evasión de la incertidumbre, *2*) distancia del poder, *3*) colectivismo social, *4*) colectivismo de grupo, *5*) igualdad de género, *6*) asertividad, *7*) orientación hacia el futuro, *8*) orientación al desempeño y *9*) orientación humana. Véase Robert House, Mansour Javidan, Paul Hanges y Peter Dorfman, "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE", *Journal of World Business,* 37 (2002) pp. 3-10 y Mansour Javidan y Robert J. House, "Cultural Acumen for the Global Manager: Lesson from Project GLOBE", *Organizational Dynamics* 29, núm. 4 (2001), pp. 289-305.

1. El individualismo en comparación con el colectivismo.
2. El distanciamiento menor del poder frente a un distanciamiento mayor.
3. La tolerancia a la incertidumbre frente a la evasión de la incertidumbre.
4. La masculinidad en relación con la feminidad o el comportamiento enérgico frente al comportamiento pasivo.
5. La orientación a corto plazo en comparación con una de largo plazo.

Las cinco dimensiones del comportamiento se resumen en la tabla 3.2.

Tabla 3.2 Las cinco dimensiones del comportamiento

Individualismo	Colectivismo
Las personas se concentran en sus propios intereses y en los de las personas cercanas a ellas. Las tareas son más importantes que las relaciones. Por ejemplo, Estados Unidos, Reino Unido, Canadá.	La importancia está puesta en el grupo, con la expectativa de su apoyo. Las relaciones son más importantes que la orientación de las tareas. Por ejemplo, Guatemala, Ecuador, Panamá.
Distanciamiento del poder	**Acercamiento al poder**
La sociedad acepta la distribución desigual del poder. Se tiene respeto por la autoridad. Se da importancia a los títulos y los grados. Los subordinados desean que se les diga qué es lo que tienen que hacer. La centralización impera.	La sociedad está menos dispuesta a aceptar el poder. Los empleados están más abiertos al diálogo con el superior. Se da menor importancia a la autoridad, los títulos y los grados. La desigualdad se minimiza. Se hace hincapié en la descentralización.
Tolerancia a la incertidumbre	**Evasión de la incertidumbre**
Las personas aceptan la incertidumbre y están dispuestas a correr riesgos.	Temor a la ambigüedad y a la incertidumbre. Preferencia por las estructuras y las reglas formales.
Masculinidad[19]	**Feminidad**
Conducta enérgica y confianza en uno mismo. Importancia puesta en las cosas materiales, el éxito y el dinero.	Orientación hacia las relaciones. Se favorece la calidad de vida. Preocupación por el bienestar de los otros, comportamiento bondadoso. Valoración de la modestia.
Orientación a largo plazo	**Orientación a corto plazo**
Se caracteriza por un trabajo duro y por la perseverancia. Orientado hacia el ahorro.	Menor importancia al trabajo duro y la perseverancia. Orientado hacia el consumo.

Por ejemplo, los resultados de la investigación de Hofstede mostraron que en Estados Unidos, Australia, Reino Unido y Canadá prevalecía el individualismo. En contraste, el colectivismo prevalecía en países como Guatemala, Ecuador y Panamá. Entre los 50 países, la India se situó en el número 21, cerca de Japón (22/23). Por otra parte, Hong Kong, Singapur, Tailandia y Taiwan se situaron entre los lugares 37 y 44 lo que indicaba una tendencia hacia el colectivismo.[20] En relación con el índice de masculinidad/feminidad, Japón, Austria, Italia y Suiza obtuvieron un lugar alto mientras que Suecia, Noruega, Países Bajos y Dinamarca se situaron en un lugar bajo, lo cual significa que esos países se inclinan hacia el feminismo.[21]

Estos resultados sugieren que los administradores necesitan entender los ambientes culturales y sus implicaciones para tener éxito en el país en el que realizan sus operaciones de negocios. Ahora expondremos los estilos administrativos en algunos países.

[19] Algunos autores prefieren usar los términos *cantidad frente calidad de vida* u *orientación de metas agresiva frente a pasiva* en lugar de *masculinidad frente a feminidad*, los cuales son los términos que Hofstede empleó originalmente.

[20] Hofstede, *Cultures and Organizations*, p. 53.

[21] *Ibid*., p. 84.

OA4

Francia: *Le Plan* y *Le Cadre*

En Francia, la planeación gubernamental a escala nacional (el factor del ambiente jurídico-político) ayuda a coordinar los planes de las industrias y de las compañías (la función administrativa de la planeación). El objetivo del gobierno es utilizar con mayor efectividad los recursos del país y evitar la expansión hacia las áreas no económicas. Aunque la planeación gubernamental —la cual también se extiende a las áreas regionales— la llevan a cabo relativamente pocas personas, pero muy competentes, la cooperación y la asistencia las proporcionan otros departamentos gubernamentales, organizaciones patronales, sindicatos y consumidores.

A veces, el plan se vuelve una estrategia global que ayuda a industrias específicas. Por ejemplo, el gobierno francés trata de integrar la industria de la electrónica dentro de un todo para que pueda superar sus puntos débiles en el procesamiento de la información, electrónica del consumo, microelectrónica y automatización. Para llevar a cabo la estrategia, los planes gubernamentales apoyan varios proyectos nacionales, como los sintetizadores de voz, las mini y microcomputadoras, así como los sistemas informáticos de gran tamaño. Es evidente que existe una relación íntima entre la planeación del gobierno y las empresas, sobre todo aquellas que son del gobierno y están respaldadas por él.

La intensa participación del gobierno en las actividades económicas y sociales dio como resultado una gran cantidad de empleos en la administración pública con cerca de 4.5 millones de trabajadores en el sector público.[22] Estos funcionarios tienen ciertas ventajas sobre aquellos que trabajan en el sector privado: una mayor paga y menos horas de trabajo, más días festivos, mejores pensiones, más remuneraciones adicionales, seguridad en el empleo casi total y otras prestaciones más. En Francia, en contraste con otros países europeos, aquellos que trabajan para el gobierno crecieron cerca de 20% entre 1979 y 1999, de tal modo que aproximadamente uno de cada cuatro trabajadores franceses recibía su paga del gobierno. No es ninguna sorpresa, entonces, que muchos franceses quieran ser funcionario, *fonctionnaire*.

En un análisis, Jean-Louis Barsoux y Peter Lawrence notaron no sólo la relación estrecha entre el gobierno y la industria, sino también el efecto de las universidades elitistas, *grandes écoles*, en la formación del pensamiento administrativo de los franceses, lo cual se considera esencial para la administración tanto en el gobierno como en las organizaciones empresariales.[23] Estas escuelas proporcionan la *cadre*, es decir, la estructura, la élite administrativa. Además, las conexiones de las escuelas son vitales para el éxito administrativo. Lo que se valora en estos administradores es la habilidad analítica, la independencia y la habilidad para sintetizar los hechos. Mientras que la comunicación escrita se considera como muy importante, la comunicación oral tiene menos importancia. Estos administradores muestran habilidad intelectual en lugar de habilidad práctica. La racionalidad, la resolución de problemas y el análisis numérico son importantes para obtener altos puestos administrativos en el gobierno, así como en los negocios. De hecho, no es raro que los administradores trabajen para ambos de forma alterna.

El modelo administrativo francés también tiene algunas desventajas. Puede ser una limitante para los administradores cuando tratan con datos no cuantificables y "no racionales", además de impedirles responder rápidamente a los cambios en el ambiente y la selección de los mejores administradores puede verse saboteada porque los vínculos escolares son más importantes que el desempeño. Aunque las características administrativas también pueden ser limitativas en términos de la obtención de una perspectiva global, los administradores franceses, en general, están muy en favor de la Unión Europea pues la consideran una oportunidad para reestructurar la Nueva Europa.

[22] "France: A Civil Self-Service", *The Economist*, 1 de mayo de 1999, pp. 49-50.

[23] Véase, por ejemplo, Jean-Louis Barsoux y Peter Lawrence, "The Making of a French Manager", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1991, pp. 58-67.

Alemania: autoridad y codeterminación

En el pasado, y en menor medida en la actualidad, el medio ambiente cultural alemán favoreció la dependencia de la autoridad al dirigir la fuerza de trabajo, aunque con frecuencia era un autoritarismo benevolente (función administrativa del liderazgo). Incluso hoy, aunque los administradores pueden mostrar preocupación por los subordinados, también esperan obediencia. En 1951, se promulgó una ley que regula la **codeterminación**, la cual requiere la participación de los trabajadores en el consejo de administración y en el comité ejecutivo de ciertas corporaciones grandes. Además, se elige a un director laboral como un miembro del comité ejecutivo. Esta posición es difícil. Los directores laborales supuestamente deben representar los intereses de los empleados y, al mismo tiempo, deben tomar decisiones administrativas que resulten en el mejor interés de la empresa.

Codeterminación Requiere la participación de los trabajadores en el consejo de administración y en el comité ejecutivo de la corporación.

Algunos factores que influyen en la administración de otros países occidentales

La administración en Australia está influenciada por la posición moralista del país y su énfasis en los valores políticos y sociales, el logro y la toma de riesgos.

Los administradores italianos operan en un ambiente de baja tolerancia a los riesgos. Los italianos son muy competitivos pero, al mismo tiempo, prefieren la toma grupal de decisiones. La administración en Austria (y Alemania) se caracteriza por la autorrealización y la dirección. Se valora la independencia y la competitividad. La tolerancia por la toma de riesgos es más bien baja. En el Reino Unido, la seguridad en el trabajo es importante y también lo son la inventiva, la adaptabilidad y la lógica. El individualismo también se valora mucho.

Administración coreana

En Asia la atención se ha enfocado en la administración japonesa, en parte debido al éxito económico de las compañías niponas en el pasado. La República de Corea (Corea del Sur, a la que nos referiremos aquí como simplemente como Corea) también ha mostrado tasas notables de creci-

VISIÓN DE LIDERAZGO

¿Existe un modelo de administración europeo?[24]

Los administradores de los países europeos ejercen la administración de maneras diferentes. Sin embargo, hay algunos puntos en común, como lo encontraron algunas entrevistas con altos administradores provenientes de empresas europeas.

- Los administradores europeos se conciben a sí mismos como más orientados hacia las personas que los de Estados Unidos.
- Tienen una gran cantidad de negociaciones dentro de las empresas europeas, como las que se llevan a cabo entre la administración y los trabajadores o sindicatos, así como entre las oficinas principales y las subsidiarias. La práctica de la codeterminación en las grandes empresas alemanas puede ser un ejemplo de tales negociaciones. Los administradores europeos perciben el estilo estadounidense como más dirigido de los niveles altos a los niveles bajos.
- Los europeos también han desarrollado grandes habilidades en la administración de la diversidad internacional. La administración a través de las fronteras es más efectiva por medio de las personas que de las estructuras y procedimientos. La habilidad de la mayoría de los administradores europeos para hablar varios idiomas facilita el "enfoque en las personas". Los administradores europeos operan en los extremos de una orientación hacia las utilidades a corto plazo (como en Estados Unidos según lo han percibido los administradores europeos) y una hacia el crecimiento a largo plazo, como sucede con los administradores japoneses.

Los administradores europeos, por otra parte, han adoptado muchas técnicas administrativas de los estadounidenses y también podrían aprender del espíritu empresarial de Estados Unidos. En el entorno global, con el flujo libre de información y con empresas multinacionales que operan en muchos países, puede haber alguna convergencia de los enfoques administrativos.

[24] "Roland Calori y Bruno Dufour, "Management European Style", *Academy of Management Executive*, agosto de 1995, pp. 61-71. Véase también EUROCADRES, en: www.etuc.org/EUROCADRES/info/2-43.cfm, consultado en septiembre de 2006.

miento económico, pero la crisis económica asiática que empezó en 1997 produjo una recesión trascendental en su economía. A pesar de que no se conocen bien las prácticas de administración coreanas, sería incorrecto asumir que su administración es simplemente una extensión de la japonesa. No lo es, aunque existen algunas similitudes culturales y estructurales, tal como sucede en la dominación de poderosas compañías de conglomerados. El modelo coreano se ha caracterizado por el ***chaebol***, una colusión muy estrecha entre el gobierno y los conglomerados industriales. Sin embargo, el expresidente coreano Kim Young Sam afirmó: "Necesitamos un mejor equilibrio entre las compañías grandes y pequeñas. No podemos permitir simplemente que el *chaebol* crezca al tomar el control de negocios pequeños".[25] Incluso declaró: "El sistema del *chaebol,* el cual se enfoca en la expansión hacia el exterior que pesa sobre el pueblo, ha llegado a su fin."[26]

Chaebol Colusión muy estrecha entre el gobierno y los conglomerados industriales.

En Japón, los administradores dan importancia a la armonía y a la cohesión de grupo expresadas en el concepto de *wa*; el concepto coreano de ***inhwa*** también se traduce como "armonía", pero con menos énfasis en los valores del grupo. Las organizaciones coreanas son bastante jerárquicas y los miembros de la familia ocupan posiciones importantes. Más allá de las relaciones consanguíneas, los factores que afectan a las decisiones de contratación incluyen con frecuencia la escuela a la cual se asistió o si la persona proviene de la misma región que el directivo. El estilo de liderazgo se puede describir mejor como una relación de arriba hacia abajo, o como autocrático-paternalista. Este enfoque le permite a la empresa ajustarse rápidamente a las demandas del medio ambiente al emitir órdenes. El empleo para toda la vida no prevalece. De hecho, las tasas de rotación de personal son altas cuando se comparan con las bajas tasas de Japón. La rotación es principalmente atribuible a las personas que dejan su trabajo en lugar de ser despedidas. En general, la administración coreana es diferente de las prácticas de administración japonesas y estadounidenses.

Inhwa Concepto organizacional coreano de "armonía".

OA5

Administración japonesa y teoría Z

Japón, una de las principales naciones industrializadas del mundo, ha adoptado prácticas administrativas que son muy diferentes a las de otros países económicamente avanzados del mundo occidental. El análisis que se presenta a continuación trata de dos prácticas japonesas comunes: el empleo vitalicio y el consenso en la toma de decisiones. Más adelante se comparan las prácticas administrativas japonesas y estadounidenses, incluyendo la teoría Z. En las secciones finales de las partes 2 a 6 de este libro, se exponen otras prácticas administrativas de Japón y se comparan con aquellas de Estados Unidos y de China.

Empleo vitalicio

Las características importantes de las prácticas administrativas japonesas son: el empleo vitalicio para los empleados permanentes (relacionado con la función de integración de personal), un gran interés individual por cada empleado y la consideración a la antigüedad.

Por lo general, los empleados pasan toda su vida laboral activa en una sola empresa, la cual a su vez les proporciona seguridad y un sentimiento de pertenencia. Esta práctica lleva a la empresa el concepto culturalmente inducido del ***wa*** ("armonía"), al generar la lealtad en el empleado e identificación con los objetivos de la compañía. Sin embargo, esto también aumenta los costos del negocio, porque los empleados se mantienen en la nómina aun cuando pueda haber insuficiente trabajo. Por consiguiente, las empresas empiezan a cuestionar esta práctica. De hecho, los cambios parecen estar en gestación, pero son lentos. Lo que a menudo se pasa por alto, sin embargo, es que esta práctica del empleo

Wa Concepto empresarial japonés de "armonía".

[25] "Entrevista con el presidente Kim Young Sam, "Now It Is Our Turn to Contribute to the World", *Business Week*, 31 de julio de 1995, p. 64. Véase también "Hollowing out South Korea's Corporations", *The Economist*, 14 de septiembre de 1996, pp. 63-64.

[26] "Nation-Builders", *The Economist*, 10 de julio de 1999, inserto p. 6.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL www.isrsurveys.com

¿Son felices los trabajadores japoneses?[27]

Los trabajadores japoneses soportan horas de trabajo prolongadas y a veces deficientes condiciones laborales a cambio de un empleo vitalicio. Aunque esta práctica todavía prevalece en muchas compañías, algunas no proporcionan a sus trabajadores una red de seguridad social suficiente. Esta inseguridad puede haber contribuido a que sean los trabajadores japoneses, de entre siete países encuestados, los empleados menos satisfechos.

En un estudio realizado por el International Survey Research se descubrió que los japoneses eran los trabajadores menos satisfechos, mientras que los suizos eran los más satisfechos. Específicamente, en respuesta a la pregunta: "Si tiene en cuenta todos los aspectos, ¿qué tan satisfecho está usted con su compañía empleadora?" Se obtuvieron los siguientes resultados: en Suiza 82% de los trabajadores estaban satisfechos; en Canadá, 73%; en México, 72%; en Alemania, 66%; en Estados Unidos, 65%; en Reino Unido, 63%; y en Japón, sólo 44%.

Además, tan sólo 33% de los trabajadores japoneses sentían que su compañía era bien administrada. De los encuestados, 60% sentían que no eran valorados de una manera justa; tan sólo 37% de los trabajadores japoneses sentían que su remuneración era justa.

La fuerza japonesa de trabajo, con frecuencia admirada por su disciplina, parece pensar que sus contribuciones al éxito económico de Japón no son suficientemente reconocidas y recompensadas como lo ha demostrado la baja satisfacción de sus trabajadores.

[27] Linda Grant, "Unhappy in Japan", *Fortune*, 13 de enero de 1997, p. 142; "Sony to Cut Global Workforce by 10,000", en: http://www.reuters.com/article/2012/04/09/sony-job-cuts-idUST9E8EC00Z20120409, consultado el 10 de abril de 2012.

permanente la utilizan principalmente las grandes empresas. De hecho, se estima que el sistema de seguridad en el empleo sólo se aplica a aproximadamente la tercera parte de la fuerza de trabajo.

Un aspecto muy relacionado con el empleo vitalicio es el sistema de antigüedad, el cual proporciona privilegios para los empleados de mayor edad que han estado con la empresa durante mucho tiempo. Sin embargo, hay señales de que el sistema de antigüedad puede verse reemplazado por un enfoque más abierto que proporcione oportunidades para el desarrollo de los jóvenes. Por ejemplo, la relativamente nueva Sony Corporation tiene líderes de equipos (tienen fuertes argumentos para no llamarlos "supervisores"), quienes con frecuencia son mujeres jóvenes de 18 o 19 años de edad. No hay prácticamente ninguna diferencia de edad entre estas líderes y los operarios que ellos dirigen.

www.world.sony.com

El concepto del empleo vitalicio ha funcionado bien en Japón durante mucho tiempo. Sin embargo, la seguridad en el empleo está cambiando como lo ilustra Sony Corporation, que planea despedir a 10 000 de sus empleados en todo el mundo o 6% de la fuerza de trabajo en 2012.

Toma de decisiones en Japón

La práctica administrativa de la toma de decisiones en Japón también es muy distinta de la de Estados Unidos. Se desarrolla sobre el concepto de que el cambio y las nuevas ideas deben llegar principalmente de los niveles administrativos bajos. Así, los empleados de los niveles inferiores preparan propuestas para el personal de los niveles más altos. Los supervisores, en lugar de simplemente aceptar o rechazar las propuestas, las cuestionan de una manera muy táctica, hacen sugerencias, y además, motivan a los subordinados. Si es necesario, las propuestas se vuelven a enviar al iniciador para obtener más información. Aun así, en las grandes decisiones, la alta administración retiene su poder.

La administración japonesa, entonces, emplea un estilo de toma de decisiones por consenso para tratar los problemas cotidianos; los empleados de los niveles inferiores inician una idea y la presentan al siguiente nivel superior, hasta que llega al ejecutivo de mayor nivel. Si la propuesta se acepta, se regresa al iniciador para proceder a su implementación.

Teoría Z

Teoría Z Adaptación de determinadas prácticas administrativas japonesas al ambiente de Estados Unidos.

En la **teoría Z**, determinadas prácticas administrativas japonesas se adaptan al ambiente de Estados Unidos. Este enfoque lo practican compañías como IBM,

www.ibm.com
www.hp.com

Hewlett-Packard y la compañía al menudeo y diversificada Dayton-Hudson. Una de las características de la organización del tipo Z, como lo ha indicado el profesor William Ouchi, es el énfasis que ponen en las habilidades interpersonales necesarias para la interacción de grupo.[28] Sin embargo, a pesar del hincapié sobre la toma de decisiones en grupo, la responsabilidad permanece en el individuo (que es bastante diferente de la práctica japonesa, que resalta la responsabilidad colectiva). Se enfatizan también las relaciones informales y democráticas basadas en la confianza; aun así, la estructura jerárquica aún permanece intacta, como lo ilustra IBM, donde no sólo las metas sino también la autoridad, las reglas y la disciplina guían la conducta corporativa.

Surgimiento de China: Deng Xiaoping llevó a China de una economía planificada a una economía de mercado[29]

Deng Xiaoping fue un estadista, diplomático y teórico. Se le reconoce por llevar a China de una economía planificada a una economía impulsada por el mercado que condujo al crecimiento de ese país después de la Revolución Cultural. Fomentó la inversión extranjera y permitió una inversión privada de tipo limitado que dio como resultado que su nación se volviera una de las economías de mayor crecimiento de la actualidad. La idea de Deng de desplazarse hacia una economía de mercado era:

> La planeación y las fuerzas de mercado no hacen la diferencia esencial entre el socialismo y el capitalismo. Una economía planificada no es la definición de socialismo, porque existe una planeación bajo el capitalismo; la economía de mercado sucede bajo el socialismo, también. Tanto la planeación como las fuerzas de mercado son formas de controlar la actividad económica.[30]

Cuando Deng Xiaoping visitó Singapur en 1978, quedó impresionado con la nación moderna y tecnológicamente avanzada que planeaba su desarrollo económico, construía su infraestructura y fomentaba la inversión extranjera. Deng consideró el enfoque de Singapur como el modelo para China dando como resultado lo que se ha llamado “socialismo con características chinas”. En años recientes, la combinación de las técnicas de planeación con el enfoque de desarrollo de Singapur dio como resultado tasas de crecimiento económico de cerca de 9%, mucho de lo cual se puede atribuir a la dirección de Deng Xiaoping. China empezó a construir nuevas minas de carbón, nuevas redes de energía eléctrica, plantas de energía nuclear, nuevos caminos y autopistas, y otros proyectos. Gran parte del desarrollo se puede atribuir al liderazgo de Deng Xiaoping.

De una manera más reciente, ha aumentado la atención en la creciente globalización de las empresas chinas. A medida que la economía china crece rápidamente y se sofistica tecnológicamente, una cantidad mayor de sus empresas (por ejemplo Haier) ha sido capaz de competir en una escala global, internacionalizando su cadena de valor y expandiéndose hacia nuevos mercados.[31]

Auge de la India

India ha crecido en función de la gran reforma que empezó en 1991, la cual provocó la reducción de la burocracia. Se eliminaron muchas restricciones sobre las importaciones y se fomentaron las exportaciones. La dirección de las empresas de la India contribuyó a ese cambio, especialmente en el área de la alta tecnología. Uno de esos líderes fue Narayana Murthy, quien es considerado por algunas personas como el Bill Gates de su país, pues junto con sus colegas, fundó la empresa Infosys Consultants. El despertar económico de la India se debió en parte a que percibieron una amenaza económica en China.

[28] William G. Ouchi, *Theory Z* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1981).

[29] Robyn Meredith, *The Elephant and The Dragon* (Nueva York: Norton & Company, 2008), capítulo 1.

[30] Citado por John Gittings en *The Changing Face of China*, Oxford University Press, Oxford, 2005.

[31] Yang, X., Lim, Y., Sakurai, Y., & Seo, S. 2009. Comparative Analysis of Internationalization of Chinese and Korean Firms, Thunderbird International Business Review, 51 (1): 37-51.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

Comparación entre China y la India[32]

A continuación se enumeran algunas diferencias entre China y la India.

China	India
Cambio de Den Xiaoping, modernización ("socialismo con características chinas").	Empezaron las reformas históricas de 1991; el ministro de finanzas (ahora primer ministro) es Manmohan Singh.
Gobierno autoritario	Gobierno democrático
Transformación	Lo mismo
Población grande	Lo mismo
Desarrollo de la clase media	Lo mismo
Economía planificada y dirigida por el mercado	Impulsado por el mercado en forma creciente
Obstáculos del comunismo a la expansión	Obstáculo del colonialismo pasado
Enfoque en la infraestructura	Infraestructura deficiente
Cambio rápido debido a una dirección autoritaria	Los cambios son lentos porque requieren de un consenso
Ventaja fabril	Ventaja en outsourcing administrativo
Gobierno autoritario	Gobierno por persuasión
Alta tasa de alfabetismo	Baja tasa de alfabetismo

[32] Robyn Meredith, *op. cit*, China, *McKinsey, op.cit.*; véase también Thomas L. Friedman, *The World is Flat* (Nueva York: Picador y Thomas L. Friedman, 2007).

Otro líder de negocios muy respetado fue Ratan Tata, quien tuvo la desafiante tarea de modernizar Tata Steel. Al señor Tata, arquitecto educado en Estados Unidos, se le compara algunas veces con Jack Welch de General Electric.[33] Destacó durante el año 2008 gracias a la introduc-

[33] Robyn Meredith, *The Elephant and the Dragon* (Nueva York: W.W. Norton & Company, 2008); "*The 'Bird of Gold': The Rise of India's Consumer Market*", McKinsey Global Institute (Nueva York: McKinsey, mayo de 2007).

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

¿Está China perdiendo su ventaja competitiva? Oportunidades para la India[34]

Durante muchos años, China disfrutó de un crecimiento uniforme en su PIB de cerca de 9%. Los productores chinos se beneficiaban de una mano de obra de bajo costo, una moneda barata y regulaciones mínimas. Sin embargo, las cosas empezaron a cambiar con el aumento de los costos de la mano de obra y de energía, la cancelación de las políticas preferenciales y la valoración de la moneda china. Las fábricas de ropa, zapatos y juguetes del área de Guangdong tuvieron que cerrar. Otras compañías en el delta del río Pearl experimentaron problemas similares. Las compañías multinacionales grandes también reconsideran sus estrategias de inversión. En un ambiente de globalización, las empresas consideran salir de China y buscar oportunidades en la India y Vietnam. Una compañía alemana de ropa deportiva busca oportunidades en la India, donde los costos son más bajos; sin embargo, es probable que su productividad disminuya.

El ambiente manufacturero chino está cambiando. Las nuevas leyes requieren ahora que las empresas proporcionen prestaciones como las pensiones. Además, los empleados están ganando derechos colectivos de trabajo. Aunque muchos de los cambios han beneficiado a la clase obrera, las familias de la clase media también se han visto afectadas de manera negativa por el aumento en el costo de la vivienda y otros gastos de manutención. Por ejemplo, la inflación en los precios al consumidor fue de 4.8% en 2007, y al inicio de 2008 fue incluso más (7.1 a 8.7% en enero y febrero de 2008).

Debido a los costos crecientes en las ciudades y en las regiones de la costa, las compañías están considerando ahora la reubicación en la China continental, así como las oportunidades en Vietnam e India.

[34] Dexter Roberts, "China's Factory Blues", *Business Week*, 7 de abril de 2008, pp. 78-81.

ción del automóvil Nano de 2 500 dólares. Los políticos de la India ahora también analizan los sorprendentes desarrollos económicos de China. La India está todavía muy por detrás de su país vecino en muchas áreas en las que éste aprendió de Singapur; ahora mira hacia China en busca de ideas. Un área que necesita mejorar es la deficiente infraestructura del país, la cual desalentó las inversiones por parte de las compañías extranjeras.

Mientras que China se concentró en la manufactura; la fortaleza de la India se centra en el área de la alta tecnología. Aunque se considera a Bangalore el Silicon Valley de India, otras ciudades también se desplazan hacia el sector de la tecnología. En Bangalore se pueden encontrar muchas multinacionales extranjeras tales como Nokia, Intel, Philips y General Electric.

Aunque los cambios en la India democrática son muy rápidos, aún son lentos cuando se comparan con la China autoritaria; así, lograr un consenso entre los diversos grupos de interés toma tiempo. Sin embargo, en la actualidad progresa de una manera que no podría haberse imaginado hace 50 años. La "Perspectiva internacional" que se presenta en seguida pone de relieve algunas de las diferencias entre China y la India.

OA6

Ventaja competitiva de las naciones según Porter[35]

Además de apreciar las diferencias culturales del estilo administrativo, los administradores también deben entender las situaciones económicas de otros países. Michael Porter, profesor de Harvard Business School, cuestiona la teoría económica de la ventaja comparativa. Sugiere cuatro conjuntos de factores que contribuyen al bienestar de una nación. El primer conjunto se relaciona con las condiciones de los factores, tales como los recursos de una nación, los costos de su mano de obra y las habilidades y educación de sus habitantes. El segundo conjunto de factores consiste en las condiciones de la demanda de una nación, como el tamaño del mercado y la forma en que se publicitan sus productos, además del grado de sofisticación de los consumidores. El tercer conjunto de factores del modelo de Porter se relaciona con los proveedores: una compañía prospera cuando las empresas que la apoyan se localizan en la misma área. El cuarto conjunto de factores trata sobre la estrategia y estructura de la empresa, así como en la rivalidad entre sus competidores.

La combinación favorable de los cuatro conjuntos de factores conduce a una ventaja competitiva. Cuando tan sólo dos conjuntos son favorables, dicha ventaja, generalmente, no puede sostenerse. Por otra parte, la disponibilidad de recursos no siempre es necesaria. Por ejemplo, Japón carece de recursos naturales, a pesar de lo cual prosperó en el pasado. De hecho, las dificultades

[35] Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (Nueva York: Free Press, 1990), especialmente el cap. 3; Heinz Weihrich, "Analyzing the Competitive Advantages and Disadvantages of Germany with the TOWS Matrix: An Alternative to Porter's Model", *European Business Review*, vol. 99, núm. 1 (1999), pp. 9-22.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

Expansión de General Motors (GM) en la India[36]

La industria automotriz será una parte importante en el aumento de la ventaja competitiva de India. Muchas compañías automotrices están invirtiendo ahí, como es el caso de General Motors, la cual anunció la apertura de su segunda planta. Esto parece ser la estrategia de GM para expandirse hacia mercados emergentes. La compañía espera que la India sea una fuente importante de ingresos en los próximos años. Aunque ocupó únicamente el quinto lugar en ventas en 2008, GM invirtió fuertemente en la nueva planta de Talegaon cerca de Pune y próxima a Bombay. Se proyectó la planta para producir el miniautomóvil denominado *Spark*. La introducción de automóviles nuevos no es suficiente: también se requiere de un distribuidor solidario y de una red de servicio para tener éxito; por tanto, GM ampliará su red. Además, la compañía tiene un centro técnico en Bangalore, donde emplea a ingenieros y diseñadores. La expansión de la India, aunque es pequeña cuando se compara con China, parece indicar que GM ve a ese país como una oportunidad para su expansión en Asia.

[36] Erika Kinetz, *Associated Press*, 3 de septiembre de 2008. "GM's Talegaon Unit to Start Production by September", en: http://www.thehindu.com/2008/04/17/stories/2008041756341700.htm, consultado el 15 de noviembre de 2011.

económicas pueden estimular la actividad económica y el éxito, como lo ilustraron Japón y Alemania después de la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, estos dos países tienen consumidores que exigen productos sofisticados de alta calidad. De manera similar, las compañías japonesas y alemanas tienen buenas relaciones con sus proveedores. También se benefician de buenos sistemas educativos y de una fuerza de trabajo con experiencia. Incluso a pesar de la cooperación que existe entre las compañías japonesas en ciertos niveles, también son sumamente competitivas.

Índices de la innovación global[37]

La innovación es muy importante para el desarrollo económico, social e intelectual de los países. Se han hecho muchos intentos para medir el grado de innovación de las naciones a través de índices de desarrollo. Aquí nos enfocamos en el Índice de Innovación Global, que realiza el Boston Consulting Group, y en el Índice de Innovación Global de 2012 del INSEAD.

www.bcg.com
www.insead.edu

Índice de Innovación Global del Boston Consulting Group

El Índice de Innovación Global que realiza el Boston Consulting Group es parte de un estudio que se centra en los resultados de la innovación en los negocios, así como en la capacidad de los gobiernos para apoyar y motivar la innovación. En la encuesta participan más de 1 000 ejecutivos sénior y se realizan entrevistas a profundidad a 30 ejecutivos; todo esto se aplica en 110 países y en 50 estados de Estados Unidos con el fin de medir la "tendencia a la innovación" de esos países y estados.[38]

Los países clasificados de manera positiva son los siguientes:

1. Singapur.
2. Suiza.
3. Corea del Sur.
4. Islandia.
5. Finlandia.
6. Hong Kong.
7. Irlanda.
8. Japón.
9. Estados Unidos.
10. Suecia.
11. Países Bajos.
12. Dinamarca.

Algunos países clasificados de manera negativa en Latinoamérica son:

57. México.
62. Costa Rica.
72. Brasil.
74. Colombia.
92. Argentina.
99. Perú.

Índice de Innovación Global de 2012 del INSEAD y otros índices

El Índice de Innovación Global de 2012 del INSEAD, que usa criterios diferentes que el índice del Boston Consulting Group, mostró los siguientes países con la clasificación más alta:

1. Suiza.
2. Suecia.
3. Singapur.
4. Finlandia .
5. Reino Unido.
6. Países Bajos.
7. Dinamarca.
8. Hong Kong (China).
9. Irlanda.
10. Estados Unidos.
11. Luxemburgo.
12. Canadá.

[37] "INSEAD, *The Global Innovation Index 2012,* en: http://www.globalinnovationindex.org/gii/main/2012rankings.html, consultado el 22 de agosto de 2012.

[38] "U.S. Ranks #8 In Global Innovation Index", *Industry Week,* en: http://www.industryweek.com/articles/u-s-_ranks_8_in_global_innovation_index_18638.aspx, consultado el 16 de febrero de 2012. Observe que en la tabla Estados Unidos ocupa el lugar 9.

En este índice, algunos de los países latinoamericanos se clasificaron como sigue:

39. Chile.
58. Brasil.
60. Costa Rica.
65. Colombia.
67. Uruguay.
70. Argentina.
75. Perú.
77. Guyana.
79. México.
80. Belice.

Como ya se mencionó, el Índice de Innovación Global de 2012 del INSEAD usa criterios diferentes. Se concentra en los *insumos* de la innovación, los cuales incluyen a las instituciones, el capital humano y la investigación, la infraestructura, la sofisticación de los mercados y la sofisticación de los negocios. Los *productos* de la innovación incluyen los resultados científicos (con respecto a la creación del conocimiento, al efecto del conocimiento y a la difusión del conocimiento) y los resultados creativos (intangibles creativos y bienes/servicios creativos).

Varios de los países se clasifican de manera similar en ambos, tanto en el Índice de Innovación Global del INSEAD como en el índice del Boston Consulting Group. Por ejemplo, el último clasificó primero a Singapur, mientras que el primero lo clasificó en tercer lugar. Tenga presente que las clasificaciones pueden variar cuando se basan en diferentes criterios y se conducen en diferentes momentos. Sin embargo, se pueden notar ciertos patrones de innovación.

Además de los dos índices que se mencionan aquí, existen otros sobre la innovación como el Manual de Oslo, el Manual de Bogotá, el Índice de Capacidad de Innovación (compilado por muchos profesores) y el Índice de la Innovación.

OA7

Lograr una ventaja competitiva global mediante la administración de la calidad

La calidad se ha vuelto un arma estratégica en el ámbito de los mercados globales. Las compañías estadounidenses, alguna vez reconocidas como líderes mundiales en la productividad, quedaron sitiadas por empresas de todo el mundo. Una razón es que muchas compañías se sintieron satisfechas de sus logros y descuidaron las necesidades cambiantes del mercado global, el cual requería cada vez más de productos de calidad. Esta complacencia y la falta de previsión permitieron que los competidores, sobre todo los de Japón, utilizaran un arma poderosa para aumentar su participación en los mercados estadounidense y europeo. Esta arma es la calidad.

Antes de que los administradores puedan revolucionar el proceso de producción, deben cambiar primero la manera en que piensan acerca de la calidad. La necesidad de una nueva filosofía de la calidad es prioritaria. La filosofía antigua basada en la suficiencia —con el mantenimiento del *statu quo*, mientras un producto genere utilidades— ya no es aceptable. Actualmente el objetivo de las empresas debe ser la excelencia. Los administradores deben estar dispuestos a poner las necesidades de sus clientes por delante de todo lo demás para alcanzarla. Nunca deben olvidar que los clientes son indispensables, ya que ellos son la razón por la cual existe la compañía.

Los gurús tradicionales de la administración de la calidad[39]

Aunque la preocupación por la calidad puede parecer un fenómeno reciente, ha habido varios gurús de la calidad que trataron de presentar sus teorías a las compañías estadounidenses en la década de 1950. Pero los administradores estadounidenses no los escucharon. Esto, sin embargo, empieza a cambiar. De hecho, los primeros pioneros de la administración de la calidad han quedado unidos ahora por muchos nuevos defensores del tema. Revisaremos brevemente las contribuciones de

[39] Véase Edwards W. Deming, *Out of the Crisis*, 2a. ed. (Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986); J. M. Juran, *Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook* (Nueva York: Free Press, 1989); Philip B. Crosby, *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain* (Nueva York: McGraw-Hill, 1979) y "Criticism and Support for the Baldrige Award", *Quality Progress*, mayo de 1991, pp. 42-43.

tres campeones de la calidad: Deming, Juran y Crosby. Cada uno ha tomado un enfoque diferente de la administración de la calidad y ha ayudado a darle forma a su dirección.

Hay varios paralelismos interesantes entre las trayectorias profesionales de dos profesores estadounidenses: el doctor Deming y el doctor Juran. Ambos impartieron clases en el Departamento de Administración de la Universidad de Nueva York en la década de 1950. Durante el auge económico que siguió a la Segunda Guerra Mundial, Deming y Juran hicieron intentos infructuosos para persuadir a los administradores estadounidenses de que se concentraran en la calidad. Ya que los estadounidenses ignoraron sus enseñanzas, los dos estudiosos decidieron llevar su mensaje a un público más receptivo: el japonés.

Su peregrinación a Japón no podría haber ocurrido en un momento más favorable. Antes de los años 1950, el comercio de exportación japonés sufría porque sus productos nacionales tenían una reputación de baja calidad. Por ejemplo, los automóviles nipones eran deficientes en cuanto al diseño y manufactura, tenían una confiabilidad insuficiente y, además, presentaban un estilo poco atractivo. Con tal combinación de características indeseables en el producto, no era de sorprender que los consumidores estadounidenses no se interesaran por los vehículos hechos en Japón.

Pero durante las tres últimas décadas, los fabricantes de automóviles japoneses han captado de manera uniforme una participación del mercado estadounidense al vender automóviles de calidad. Esta transformación de bienes de calidad inferior a otros de calidad superior fue posible, en gran parte, por las enseñanzas de Deming y Juran, quienes ayudaron a revolucionar la calidad de las industrias niponas, por lo que se consideran los héroes de la calidad. En parte debido a su trabajo, los consumidores de todo el mundo ahora equiparan los productos japoneses con la alta calidad. Como un tributo a sus contribuciones, el premio de calidad más codiciado en Japón lleva el nombre del finado doctor Deming. Así, muchos años después de que él y Juran enseñaran a los administradores japoneses cómo elaborar productos de calidad, por fin los administradores estadounidenses les prestan una muy merecida atención.

El último de este trío de gurús de la calidad es Phil Crosby. A diferencia de Deming y Juran, Crosby no cruzó el Pacífico para instruir a los japoneses y su enfoque tampoco se originó dentro de la escena universitaria. Crosby no era un académico; sin embargo, formuló una serie de ideas prácticas para mejorar la calidad mientras trabajaba en diferentes corporaciones estadounidenses. Su estilo práctico le permitió poner sus ideas en acción en Martin Marietta y en ITT, donde trabajó antes de convertirse en un consultor corporativo.

Aunque los tres expertos —Deming, Juran y Crosby— consideraban la calidad como un imperativo para la supervivencia, cada uno de ellos la define de una manera diferente.

www.deming.org
www.juran.com
www.philipcrosby.com

Para Deming:	La calidad significaba proporcionar productos y servicios que dejaran satisfecho al cliente a un bajo costo. También significaba un compromiso con la innovación y un mejoramiento continuos que los japoneses denominan *kaizen*.
Para Juran:	Un elemento fundamental en la definición de la calidad es que "el producto sea apto para su uso".
Para Crosby:	Explica la calidad desde una perspectiva de la ingeniería como la conformidad entre normas y requisitos precisos. Su lema es "Hacerlo bien desde la primera vez [y] lograr un nivel de cero defectos."

Los tres expertos consideraban las estadísticas como una valiosa herramienta para medir la calidad, aunque Deming es quizás el más conocido por su compromiso con el análisis estadístico.

Otros enfoques y premios de la calidad[40]

Como se mencionó antes, el Premio Deming reconoce a las compañías que han logrado una calidad superior en Japón. Un reconocimiento similar, pero que tiene un énfasis diferente, es el Premio a la Calidad Malcolm Baldrige, establecido por el Congreso de Estados Unidos en 1987. Otro

[40] Véase también *Journal of Quality Management*, 1996 a 2003.

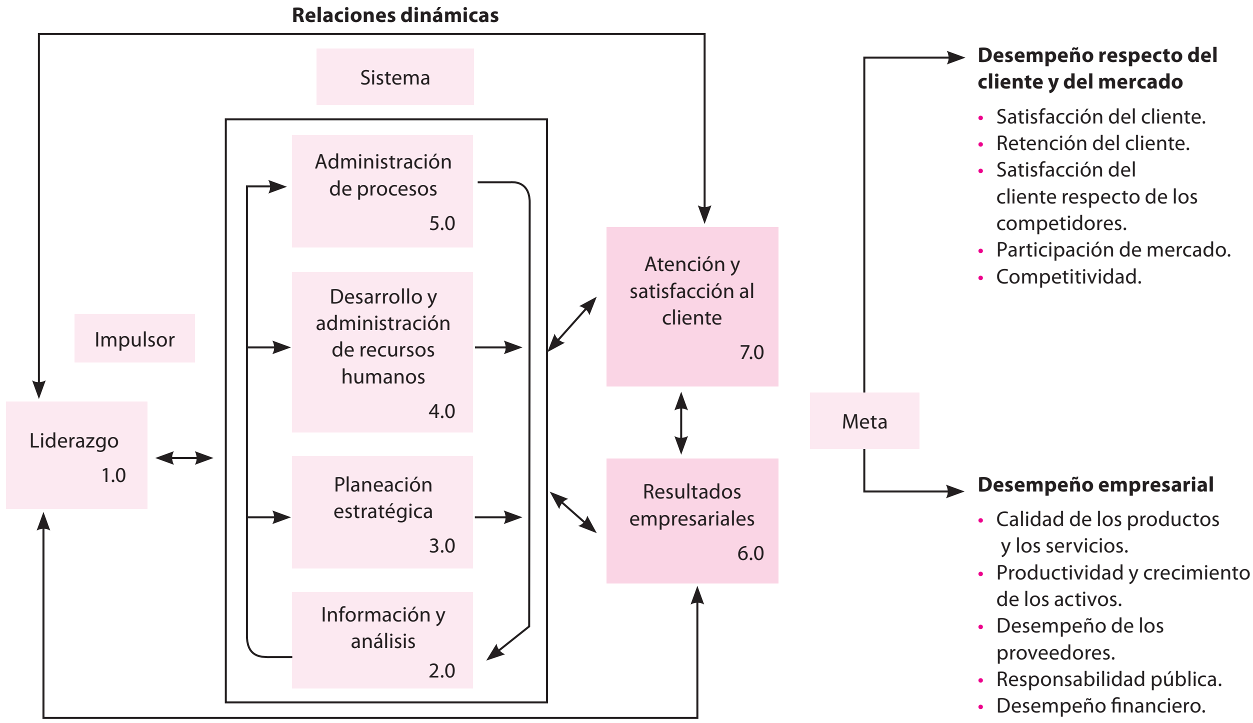


Figura 3.2 Marco conceptual de los criterios del reconocimiento *Baldrige*: relaciones dinámicas.

Fuente: Malcolm Baldrige National Quality Award 1996 Award Criteria (Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce, Technology Administration, National Institute of Standards and Technology, sin fecha).

enfoque es el que se conoce como ISO 9000, iniciado por los europeos. También existe el Premio Europeo a la Calidad que proporciona la European Foundation for Quality Management.[41]

Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige 1996[42]

El Premio Malcolm Baldrige es el mayor reconocimiento estadounidense que puede recibir una compañía de ese país por la excelencia en los negocios. El reconocimiento ayuda a comprender mejor los requisitos de desempeño de la excelencia y competitividad. Las tres categorías para la participación son *1*) empresas de manufactura, *2*) compañías de servicios y *3*) empresas pequeñas. Se espera que los solicitantes del reconocimiento compartan información acerca de los procesos de mejoramiento de la compañía y de sus resultados, de modo que otras empresas puedan usar esta información. Todas las empresas se benefician al obtener realimentación de los examinadores.

www.quality.nist.gov

Los participantes del programa de reconocimiento deben mostrar resultados y mejoramientos en diversas áreas. Específicamente, los criterios se agrupan en siete categorías con 24 elementos. La evaluación, sin embargo, se adapta a los requisitos de los factores clave del éxito de determinada compañía en particular, dependiendo del tipo de negocio, su tamaño, su estrategia y su etapa de desarrollo. Las siete categorías, las cuales se ilustran en la figura 3.2 son las siguientes.[43]

[41] Para información sobre las fuentes europeas sobre los enfoques de la calidad, véase *"Qualität: Garanti fuer die Zukunft"*, (Frankfurt: Deutsche Gesellschaft fuer Qualitaet e.V., sin fecha); *DQS Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Qualitaetsmanagementsystemen* (Frankfurt: DQS, 1993); Klaus J. Zink y Rolf Schildknecht, "German Companies React to TQM", *Total Quality Management*, octubre de 1990, pp. 259-262.

[42] The 1996 Regional Malcolm Baldrige Award Conference, San Francisco, 13 de junio de 1996; *Malcolm Baldrige National Quality Award 1996 Award Criteria* (Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce, Technology Administration, National Institute of Standards and Technology, sin fecha); Richard J. Schonberger, "Is the Baldrige Award Still about Quality?", *Quality Digest*, diciembre de 2001, p. 30.

[43] *Malcolm Baldrige National Quality Award 1996 Award Criteria*.

1. La categoría de *liderazgo* requiere que los ejecutivos senior establezcan la dirección y desarrollen y mantengan el liderazgo que se requiere para un alto desempeño. Este criterio también exige el liderazgo en la creación de un sistema efectivo de organización y de administración, así como de la demostración de la responsabilidad pública y de la ciudadanía corporativa.
2. La categoría de *información y análisis* examina la efectividad de la compañía y el uso de la información administrativa (financiera y no financiera). Tan sólo requiere del análisis de los datos de la compañía, pero también incluye un análisis competitivo y la fijación de estándares de referencia, comparando su desempeño con el de las mejores empresas.
3. La *planeación estratégica* incluye la planeación de negocios con un énfasis en la traducción de los planes en los requisitos de clientes y operativos. La planeación tiene que ser impulsada por las necesidades de los clientes y el mejoramiento operacional.
4. La categoría de *desarrollo y administración de recursos humanos* considera los criterios de los aspectos clave de los recursos humanos.
5. La *administración de los procesos* se concentra en todos los procesos clave del trabajo, incluyendo el diseño, la introducción, la producción y la entrega de productos y servicios. También contempla los criterios de los servicios de apoyo y el desempeño de proveedores.
6. Las organizaciones están orientadas hacia resultados. Esta categoría contempla los *resultados*: la calidad da como resultado productos y servicios, así como resultados operacionales y financieros de la compañía; también incluye los resultados de recursos humanos y de desempeño de proveedores.
7. La categoría final es el *enfoque en el cliente y la satisfacción de éste*. Específicamente, los criterios de esta categoría buscan lograr la excelencia en el conocimiento del cliente y del mercado, en las relaciones con los clientes y en su satisfacción en comparación con la de los competidores de la empresa.

Los criterios de reconocimientos se concentran en los resultados del negocio. No están sujetos a prescripción, lo cual significa que los requisitos se pueden satisfacer de diferentes maneras. Como se muestra en las siete categorías, los criterios son amplios e implican procesos y resultados interrelacionados que se concentran en el mejoramiento y en el aprendizaje continuo. También hace énfasis en un enfoque de sistemas en el cual todas las partes de la organización se alinean entre sí. Además, los criterios sirven como una herramienta de diagnóstico, señalando las fortalezas y las debilidades de la compañía.

Los criterios de reconocimiento no son estáticos, sino que evolucionan hacia un sistema amplio. Por ejemplo, los criterios de reconocimiento de 1996, que se expusieron arriba, quedaron sujetos a la adición de una nueva categoría de "resultados de negocios". De cualquier modo, el reconocimiento Malcolm Baldrige ha sido diseñado para hacer que las compañías de Estados Unidos sean más competitivas en el entorno global. Sus criterios son congruentes con las exposiciones de este libro.

ISO 9000[44]

La ISO 9000 se ha vuelto tan popular que algunos la han denominado *ISOmanía*. La ISO, que se deriva del griego *isos* y que significa "igual", comenzó en 1946 en Ginebra, Suiza. El documento ISO 9000 se publicó por primera vez en 1987 y consiste en cinco normas relacionadas y numera-

[44] Les Landes, *Leading the Duck at Mission Control* (St. Peters, MO: Wainwright Industries, 38-219, sin fecha); Ronald Henkoff, "The Hot New Seal of Quality", *Fortune*, 28 de junio de 1993, pp. 116-120; Navin S. Dedhia, "The Basics of ISO 9000", *Quality Digest*, octubre de 1995, pp. 52-54; Caroline G. Hemenway, "10 Things You Should Know about ISO 14000", *Quality Digest*, octubre de 1995; Caroline G. Hemenway y Gregory J. Hale, "Implementing ISO 14000: Taking the First Steps", *Quality Digest*, enero de 1996, pp. 25-30; Gregory J. Hale y Caroline G. Hemenway, "ISO 14001 Certification: Are You Ready?", *Quality Digest*, julio de 1996, pp. 35-41; R. Michael Kirchner, "What's beyond ISO 9000?", *Quality Digest*, noviembre de 1996, pp. 41-45; William A. Stimson, "Internal Quality: Meeting the Challenge of ISO 9000:2000", *Quality Digest*, noviembre de 2001, pp. 39-43. (Aunque no está relacionado con la calidad del producto y del servicio, las normas del ISO 14000 aparecen mucho en las noticias. Estas normas se refieren a normas voluntarias para la administración del medio ambiente. Se crearon bajo la dirección de la International Organization for Standardization.)

das del 9000 al 9004 (y en expansión). Aunque el movimiento ISO se originó en Europa, actualmente más de 100 países participan en él, incluyendo Japón, Estados Unidos y las naciones de la Unión Europea. La mayoría de las compañías grandes, como General Electric, Du Pont, British Telecom y Philips Electronics, recomiendan e incluso exigen a sus proveedores que se certifiquen en ISO 9000.

www.iso.ch

La ISO 9000 requiere que la compañía documente sus procesos y su sistema de calidad, que se asegure de que todos los empleados entiendan y sigan los lineamientos del documento, que se vigile y se verifique continuamente el sistema de calidad a través de auditorías internas y externas , y que se hagan los cambios necesarios. Los beneficios internos de la ISO 9000 son la documentación de los procesos, una mayor conciencia de la calidad en los empleados de la compañía, un cambio posible en la cultura de la organización que dé como resultado un aumento en la productividad y la instalación de un sistema de calidad general. Los beneficios externos son una ventaja sobre los competidores no registrados, el cumplimiento de los requisitos establecidos por los clientes y la Unión Europea, la percepción de una mayor calidad y, posiblemente, una mayor satisfacción de los clientes, así como el cumplimiento, por ejemplo, de las exigencias de los agentes de compras.

El Premio a la Calidad Malcolm Baldrige y la ISO 9000 difieren en cuanto a enfoque, propósito y contenido. La ISO 9000 se centra en la adhesión a las prácticas especificadas por la compañía. Su propósito es asegurar a los compradores que ciertas prácticas y documentación están de acuerdo con el sistema de calidad identificado por la empresa. La ISO 9000 no evalúa la eficiencia de la operación ni mejora las tendencias ni la calidad del producto. No asegura productos o servicios de calidad ni enfatiza un mejoramiento continuo y tampoco está relacionado con la dotación de autoridad o el trabajo de equipo. Pero la ISO 9000 proporciona la documentación para mostrar a los clientes la manera en la cual la compañía capacita a los empleados, prueba sus productos y corrige los problemas. A los agentes de compras les gusta ver pruebas de que la compañía registrada tiene un sistema de calidad documentado y que lo sigue. La documentación es un aspecto clave de la ISO 9000. Por consiguiente, el registro de la ISO no se puede comparar con los puntajes de reconocimiento Baldrige.

Modelo europeo de la administración de la calidad total

Otro programa de calidad es el Premio Europeo a la Calidad, el cual se otorga a compañías excelentes a través de la European Foundation for Quality Management (EFQM).[45] El modelo europeo de 1996 de la administración de la calidad total, el cual se muestra en la figura 3.3, se basa en la siguiente premisa: "La satisfacción de los clientes y de las personas (empleados), así como el efecto sobre la sociedad se logran a través de una dirección que impulse la política y la estrategia, la administración del personal, los recursos y procesos, lo cual conduce en última instancia a la excelencia en los resultados de la empresa".[46] Los porcentajes que se muestran en la figura se usan para asignar puntos al reconocimiento.

www.efqm.org

El modelo europeo de la administración de la calidad total se ha desarrollado con base en el premio estadounidense Baldrige, pero incorpora algunos aspectos nuevos, como lo revela una comparación de los dos modelos. Sin embargo, ambos son muy similares. Por ejemplo, la variable del "efecto sobre la sociedad" del modelo europeo se considera en el concepto de *liderazgo* del reconocimiento Baldrige como "responsabilidad pública y ciudadanía corporativa". De manera similar, la "satisfacción de las personas" en el modelo europeo es parte del "desarrollo y administración de los recursos humanos" en el modelo Baldrige. Lo que es interesante en el modelo europeo es que las cinco primeras variables (liderazgo, administración de personal, política y estrategia,

[45] *Total Quality Management: The European Model for Self-Appraisal, 1993* (Eindhoven, Países Bajos: European Foundation for Quality Management, 1992); *Self-Assessment 1996 Guidelines for Companies* (Bruselas: European Foundation for Quality Management, 1995); "The EFQM Model for Business Excellence", en *Self-Assessment 1997 Guidelines for Companies* (Bruselas: European Foundation for Quality Management, 1997), p. 9.

[46] *Self-Assessment 1996 Guidelines for Companies*, p. 7.

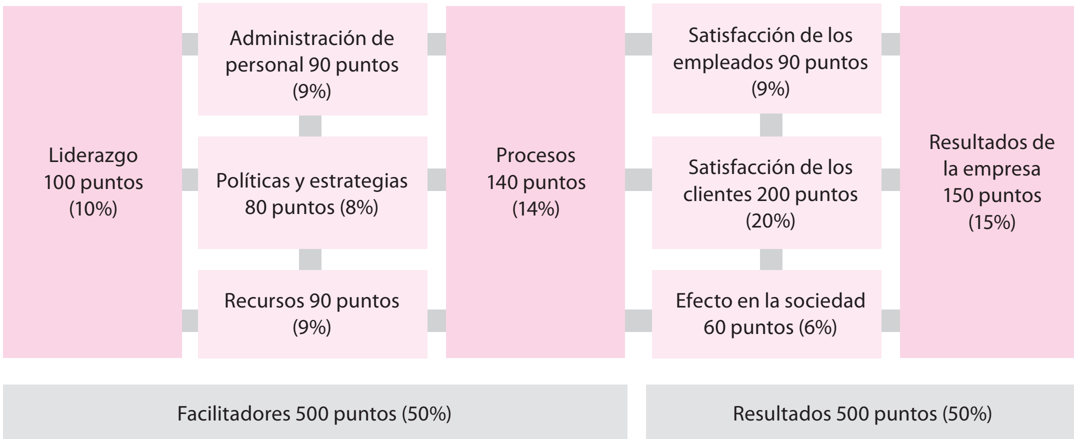


Figura 3.3 Modelo para la excelencia en los negocios de la European Foundation for Quality Management.

Usado con permiso. "The EFQM Model for Business Excellence", en *Self-Assessment 1997 Guidelines for Companies*, (Bruselas: European Foundation for Quality Management, 1997), p. 8.

recursos y procesos) se llamen *facilitadores*, lo cual significa que tratan con la *forma* en la que una organización logra los resultados. Los otros cuatro criterios (satisfacción de las personas, satisfacción de los clientes, efecto sobre la sociedad y resultados del negocio) se denominan *resultados* y tratan con *lo que* una organización ha logrado.

En conclusión, el modelo del Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige y el modelo europeo para la administración de la calidad total son similares, pero muy diferentes de la ISO 9000.

Administración en México

Planeación en México

Una de las dificultades para la planeación en las organizaciones mexicanas, y, por extensión, latinoamericanas, ha sido la gran incertidumbre que las rodea, debido a que las economías de la región han sido tradicionalmente inestables, situación que dificulta el establecimiento de premisas confiables como cimiento de los planes. No obstante, lo anterior no implica que las empresas de la región no efectúen ejercicios de planeación. Particularmente las empresas que por su grado de desarrollo cuentan con equipos de administración profesional, son capaces de desarrollar estrategias y diseñar todo tipo de planes conducentes a su logro. Aunque se debe reconocer que las empresas pequeñas y de propiedad individual se encuentran en desventaja por su carencia de administración profesionalizada, algunas también despliegan esfuerzos para llevar a cabo la planeación y logran hacerlo de manera exitosa.

Es una realidad que el grado de competencia que enfrentan las empresas mexicanas, que se ha desatado con la liberalización de las fronteras dentro del contexto de la globalización, constituye previsiblemente un impulso para que desarrollen planes de largo alcance si es que piensan sobrevivir.

En cuanto a las organizaciones mexicanas del sector público, cabe destacar que desde 1934 se orientan con planes específicamente desarrollados para cada periodo presidencial, de acuerdo con las metas de desarrollo nacional que se plantea el presidente en turno.

Toma de decisiones en México

En muchas organizaciones mexicanas, particularmente las más tradicionales, existe mucho centralismo en la toma de decisiones, y se acentúa más de acuerdo con la importancia de la decisión a tomar; por lo que las decisiones de gran alcance, tanto por la extensión de la parte de la organización que afectarán, como por el horizonte temporal que cubren, son del dominio exclusivo de los consejos directivos. En el caso extremo, las decisiones son unipersonales, tomadas por el

dueño o el principal funcionario ejecutivo, y se imponen sin verificar la existencia de consenso en torno a ella.

Muy probablemente este fenómeno tenga que ver, por una parte, con la todavía escasa cultura democrática del país, prácticamente nula hasta hace poco tiempo, y, por otra, con una cultura altamente tradicionalista, en la cual la figura de autoridad juega un rol sumamente importante y que incluso llega a considerarse como incuestionable. Por lo tanto, rara vez un subordinado es capaz de objetar al superior, a pesar de que considere que está parcial o totalmente equivocado. Esto no quiere decir que la alta dirección tome todas y cada una de las decisiones, lo que resultaría sumamente complicado, pues en las empresas de mayor tamaño la toma de decisiones se da también en niveles inferiores. Sin embargo, las decisiones de gran alcance se toman casi siempre con escasa participación de los niveles de menor rango, para los cuales se reservan sólo las de carácter operativo que deben mantenerse acordes con los lineamientos provenientes de la alta dirección.

Cabe mencionar que cada día es mayor el número de organizaciones en las que la toma de decisiones no es totalmente centralizada, sino que permite la participación de los niveles medios e, incluso, hay casos en los que ésta se fomenta para que aporten ideas para definir las estrategias. De esta forma las decisiones dejan de ser unipersonales o de un grupo muy reducido, y se convierten incluso en decisiones de consenso generalizado, pues los mandos medios también encuentran un ambiente favorable para inducir la participación de los niveles inferiores en una buena parte de las decisiones importantes.

Organización en México

En muchas pequeñas y medianas organizaciones mexicanas no siempre está formalizada la estructura organizacional, razón por la cual es común encontrar empresas que no cuentan con organigramas, manuales de organización o descripciones de puestos que permitan una clara definición de funciones, tareas y responsabilidades atribuibles a sus miembros. Sin embargo, en las empresas mejor organizadas, es posible encontrar todo tipo de estructuras organizacionales, dependiendo de su giro de actividad. Pero, independientemente del grado de formalización de la estructura organizacional, en México la organización informal tiene mucho peso, por lo que la red de relaciones derivadas de la afinidad, amistad o de la concesión de favores puede ser un gran obstáculo o la mejor vía para que se cumplan los fines de la organización.

En la actualidad, siguiendo la corriente predominante en el mundo, se observa una mayor tendencia a buscar estructuras más dinámicas y menos burocratizadas; es decir, estructuras planas con pocos niveles. Por lo tanto, no es de extrañar que se realicen esfuerzos de reingeniería para contar con estructuras ágiles y capaces de adaptarse con mayor facilidad y prontitud al cambiante y competido ambiente externo. Desafortunadamente, en ocasiones estos esfuerzos se concentran únicamente en la reducción de costos de la estructura sin cuidar que los empleados resulten lo menos afectados posible. Esto ha llevado a que el enfoque de reingeniería sea mal visto por muchos trabajadores e incluso por algunos académicos.

Por otra parte, muchas empresas en lugar de contar con departamentos internos de contabilidad, capacitación, marketing o jurídicos, entre otros, prefieren contratar los servicios de profesionales o despachos independientes, que en calidad de asesores y/o consultores les ayudan a dar cumplimiento a diversos aspectos jurídicos y legales, o a enfrentar problemas de mercadeo. Esto es particularmente notorio en las empresas de menor tamaño, pues obviamente cuentan con menores recursos materiales, financieros y humanos.

Integración de personal en México

Aunque en las empresas mexicanas es común que se lleve a cabo el reclutamiento y la selección de personal de acuerdo con los principios generales, en la mayor parte de dichas empresas existen algunas deficiencias. Entre las principales se encuentra la carencia generalizada de planes formales de carrera para los miembros de la organización. Así, los ascensos y promociones dentro de la organización no siempre obedecen al diseño de una trayectoria estratégica para el desarrollo del

empleado, sea administrador o de cualquier otra área. Además, es muy frecuente que dicho desarrollo dependa del grado de amistad con el superior, por lo que la lealtad personal es altamente apreciada y, en ocasiones, se pueda colocar por encima de la lealtad a la organización.

Por otra parte, la evaluación del desempeño no es una práctica altamente formalizada en muchas empresas, pues se deja un gran margen de discrecionalidad, debido a la falta de transparencia en los criterios con que se evalúa el desempeño y a la asignación de las primas.

Respecto a la formación de los administradores, cabe destacar que en muchas empresas existen programas permanentes de capacitación; por desgracia, es mayor el número de las que no se preocupan por la capacitación de sus empleados. El argumento generalizado para no proporcionar capacitación es que, una vez capacitados, los empleados pueden abandonar la empresa en pos de mejores ingresos, provocando que el gasto realizado en su formación no le aporte beneficios a la empresa. En los últimos años, se ha observado una tendencia creciente a que las empresas concedan facilidades para que su personal participe en programas de maestría, lo que ha hecho que la matrícula de los posgrados, particularmente los de administración, tenga un enorme crecimiento. Por ejemplo, existen empresas que subsidian parcial o totalmente el pago de colegiaturas e incluso se dan casos en los cuales las empresas realizan convenios con universidades, tanto públicas como privadas, para que se impartan cursos de maestría en sus propias instalaciones.

Dirección en México

En México, existe una gran influencia de las prácticas administrativas estadounidenses, debido a la cercanía geográfica, y la función de dirección no es la excepción. Sin embargo, al mismo tiempo coexiste la tendencia, ya señalada cuando se abordó la toma de decisiones, de centralizar la autoridad y esto se refleja también en la dirección de los subordinados. Generalmente, el líder descansa en la autoridad formal que le concede la posición dentro de la empresa, aunque también puede observarse que los líderes de empresas y organizaciones mexicanas se inclinan cada vez más por un liderazgo participativo. Particularmente es notorio el cambio de estilo de liderazgo en la medida que se han vuelto más comunes los esquemas de trabajo basado en equipos, como lo proponen las técnicas japonesas de administración de calidad y mejora continua. Esto implica también que los subordinados participen cada vez más en la toma de decisiones.

Cabe destacar que, generalmente, se respetan los canales formales de comunicación que se desprenden de las relaciones implícitas en la estructura organizacional; también son ampliamente utilizados los flujos de la comunicación horizontal y cruzada. De esta forma, puede observarse un gran dinamismo en la organización, pues muchos de los miembros se enteran rápido de todo tipo de acontecimientos y pueden prepararse, incluso anticipándose, para enfrentar adecuadamente diversas situaciones. Sin embargo, también existe una desventaja en lo anterior, pues puede filtrarse la información de manera indebida y, por ejemplo, llegar a manos de quien no debe conocerla, o modificarse la esencia y producir trastornos debido a los equívocos que pueden suscitarse.

Control en México

Entre los principales tipos de controles de las organizaciones mexicanas están los financieros, por ejemplo, el presupuestal y los basados en medidas contables. Por lo tanto, las áreas de contraloría son comunes en las organizaciones cuya estructura está altamente formalizada, pues son responsables de vigilar el cumplimiento de las normas y estándares prefijados. En las empresas de menor tamaño la responsabilidad de esta vigilancia recae en los administradores. La responsabilidad del cumplimiento corresponde a las áreas, departamentos y a cada uno de sus integrantes en la medida en que se les ha atribuido formalmente dicha responsabilidad.

También es común el control mediante programas de trabajo para las diferentes áreas; por ejemplo programas de producción/operaciones y de comercialización, entre otros. Por tal motivo puede fincarse la responsabilidad correspondiente de manera específica, por lo general, en los individuos.

Como efecto de la oleada desatada por la difusión de las técnicas japonesas de administración de la calidad y por la creciente competencia, se ha incrementado la preocupación por el control de calidad con base en herramientas estadísticas, que anteriormente sólo era llevado a cabo por las empresas de gran tamaño y predominantemente trasnacionales, y se han asimilado los métodos y técnicas, tanto comunes como altamente sofisticadas, para obtener alta calidad en los productos y servicios.

RESUMEN

Las empresas internacionales, las cuales extienden sus operaciones más allá de las fronteras nacionales, se ven particularmente afectadas por los ambientes educacionales, socioculturales-éticos, políticos-legales, y económicos de los países anfitriones. Las corporaciones multinacionales (CMN) han desarrollado diferentes orientaciones para operar en países distintos a los suyos, las cuales van desde orientaciones etnocéntricas (la operación extranjera se basa en las perspectivas de la matriz), hasta geocéntricas (la organización se visualiza como un sistema interdependiente que opera en muchos países; es decir, es verdaderamente internacional).

Los países forman alianzas regionales como la Unión Europea (UE), la ASEAN, TLCAN y el Mercosur. Hofstede estudió el efecto de la cultura de un país sobre el comportamiento de sus personas.

Las prácticas administrativas difieren entre los distintos países. En Francia, por ejemplo, la planeación gubernamental tiene una gran influencia en la planeación y administración de las empresas. En Alemania, el empleo de la autoridad y el concepto de codeterminación dan forma a las prácticas administrativas. En Corea del Sur se desarrollaron prácticas administrativas que son diferentes de las de Japón y Estados Unidos. Las prácticas administrativas japonesas difieren mucho de las de Estados Unidos. La teoría *Z*, la cual se relaciona con ciertas prácticas administrativas determinadas, ha sido adoptada por algunas compañías de Estados Unidos.

Los administradores de las empresas internacionales también deben entender las situaciones económicas de otros países. Porter identificó cuatro conjuntos de factores que contribuyen a la ventaja competitiva de una nación.

La calidad es un arma estratégica en el ámbito de mercado global. Los contribuyentes tradicionales a la administración de la calidad son Deming, Juran y Crosby. El Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige reconoce a las organizaciones de Estados Unidos por su excelente desempeño. La búsqueda europea por la calidad ha sido ejemplificada por la ISO 9000 y por el Premio Europeo a la Calidad.

IDEAS Y CONCEPTOS CLAVES

- Alianza de países y bloque comercial
- Comparación de China con la India
- Concesión de licencias
- Contrato de administración
- Contribuciones a la administración de la calidad de Deming, Juran y Crosby
- Corporación global o transnacional
- Corporación multinacional (CMN)
- Criterios del Premio a la Calidad Malcolm Baldrige
- Empresa internacional
- Empresas conjuntas, empresas de riesgo compartido o *joint ventures*
- Exportación
- Índices de innovación globales
- ISO 9000
- Las cinco dimensiones del comportamiento de Hofstede
- Modelo del Premio Europeo a la Calidad
- Orientación etnocéntrica
- Orientación geocéntrica
- Orientación policéntrica
- Orientación regiocéntrica
- Prácticas administrativas en Francia, Alemania y Corea del Sur
- Prácticas administrativas en Japón y teoría *Z*
- Subsidiarias
- Ventaja competitiva de las naciones de Porter

TEMAS DE ANÁLISIS

1. ¿Qué ventajas tienen las corporaciones multinacionales? ¿Qué desafíos deben enfrentar? Proporcione ejemplos.
2. ¿Cuáles son las cinco dimensiones del comportamiento identificadas por Hofstede?

3. ¿Cuáles son algunas de las características fundamentales de las prácticas administrativas francesas, alemanas, coreanas y japonesas?
4. ¿Qué es la teoría *Z*?
5. ¿Considera usted que los conceptos y las prácticas administrativas que se aplican en Estados Unidos se pueden transferir a Gran Bretaña, Francia, Alemania o cualquier otro país que usted conozca?
6. Considere cualquier país con el que esté familiarizado y exponga la manera en que los factores del ambiente educativo afectan a la administración de una empresa.
7. Exponga la manera en que puede administrarse una compañía con una orientación geocéntrica. Compare estas prácticas con una compañía que tenga una perspectiva etnocéntrica.
8. ¿Piensa usted que la manera en que se toman las decisiones administrativas en Japón podría funcionar en Estados Unidos? ¿Por qué?
9. De los varios enfoques para la administración de la calidad, ¿qué modelo encuentra usted más útil? ¿Por qué?

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Entreviste a los administradores de una compañía que sea conocida por la excelencia de sus productos o servicios. Pregúnteles cómo lograron su alto nivel de calidad.

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Busque en internet a Geert Hofstede e identifique sus artículos y sus libros. Analice las características culturales de tres países.
2. Use internet para descubrir las condiciones económicas de los países de Europa oriental que han sido admitidos a la Unión Europea. Seleccione uno para exponerlo con detalle.

CASO DE LIDERAZGO

Starbucks: el liderazgo de Howard Schultz[47]

Starbucks comenzó en 1971 por tres académicos de Seattle. 10 años más tarde, Howard Schultz se unió a la compañía. Durante su viaje a Italia se percató de que una cafetería puede ser mucho más que simplemente un lugar donde uno toma esa bebida. Sin embargo, los propietarios de la compañía no aceptaron sus ideas. Sintiéndose frustrado, Howard Schultz buscó inversionistas y finalmente compró la compañía. Desde 1987 hasta 1992, Starbucks continuó siendo una compañía privada. Cuando empezó a hacer negocios fuera del noroeste del Pacífico, experimentó decepciones que estuvieron seguidas por éxitos de moderados a mixtos.



Starbucks es la empresa y tostadora de café de especialidad más importante del mundo y tiene más de 16 000 tiendas en más de 50 países.

El sueño de Howard no era solamente proporcionar un ambiente amigable a sus clientes, sino también a sus empleados. Esto significaba cuidar bien de ellos brindándoles prestaciones médicas tanto a los de tiempo completo, como a aquellos que trabajaran 20 horas o más. Además, los empleados podían comprar acciones en la compañía. En total, las remuneraciones y las prestaciones atrajeron a empleados motivados con buenas habilidades.

La meta de Starbucks era "construir una compañía con alma". Esto significaba que los empleados tenían que escuchar con cuidado lo que los clientes querían y satisfacer sus expectativas. La filosofía orientada hacia el cliente se expresaba en la declaración de misión de la empresa, la cual también enfatizaba que los empleados se trataran a sí mismos con dignidad, disfrutando de la diversidad en el ámbito de

[47] Este caso se basa en diferentes fuentes incluyendo a Howard Schultz y Dori Jones Yang, *Pour Your Heart Into It*. Nueva York: Hyperion, 1997, 2005 Starbuck's Annual Report, en: www.starbucks.com, consultado el 15 de noviembre de 2011. Véase también the Annual Report en: http://www.starbucks.com/aboutus/FY05_CSR_Total.pdf#search=%22Starbucks%20Annual%20Report%22, consultado el 5 de octubre de 2006.

trabajo, reflejando la comunidad local, teniendo altas normas para el café, siendo un buen miembro de la comunidad y, desde luego, productivo.

La misión de la empresa dio como resultado estrategias que condujeron no solamente a una expansión local, sino internacional. En 2006, el sitio web de Starbucks mostraba 16 países, además de Beijing, Shanghai y Hong Kong. La meta a plazo más largo era tener aproximadamente 25 000 tiendas en varias localidades. Para lograrla, Starbucks diseñó tiendas con un ambiente agradable en las cuales los clientes, rodeados del aroma de café, realmente disfrutaban su estadía. Además, desde 2002, la compañía trabajó con T-Mobile USA para proporcionar acceso a internet en sus tiendas. Además de ofrecer bebidas con cafeína y sin ella, se ofrecía una gran variedad de tipos de café así como de té. Los clientes también podían comprar jugos, repostería, tarros de café, equipos para hacer café e incluso discos compactos. Además, se asoció con PepsiCo y con Dreyer's Grand Ice Cream y participó en acuerdos de concesión de licencias con Kraft Foods. El café también se servía en las grandes tiendas de venta al mayoreo, en el Marriott Host International, en United Airlines e incluso en Wells Fargo Bank. También intentó hacer ventas por catálogo, pero no tuvo éxito y, en consecuencia, las descontinuaron. Starbucks también invirtió, sin éxito, en varías compañías punto.com.

El sentido de la responsabilidad social guió sus acciones. No solamente participó en las instituciones caritativas locales para "favorecer" a la comunidad en la que opera cada tienda, sino que también aplicó este sentido de responsabilidad a sus prácticas de compras. La mayoría de sus tiendas y hoteles con los cuales la compañía realizó acuerdos de concesión de licencias, usaban café con certificación de comercio justo (Fair Trade Certified).[48]

Claramente, la compañía ha tenido éxito a pesar de la competencia de productores de café como Procter & Gamble, Nestlé y Kraft Foods. ¿Cómo, entonces, habrá de enfrentar Starbucks éstos y otros desafíos en el futuro?

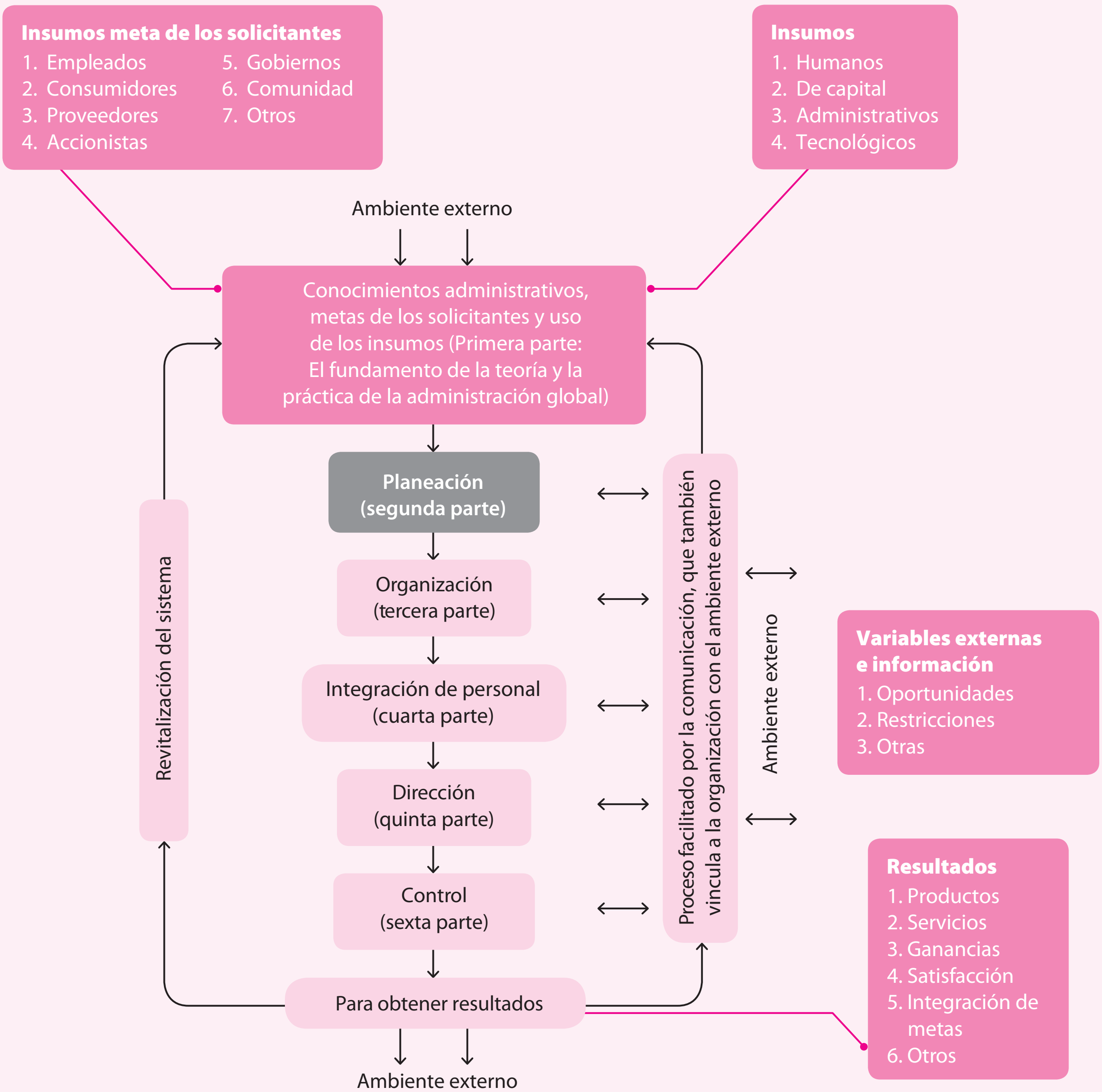
Preguntas:

1. ¿Por qué tuvo tanto éxito Starbucks?
2. ¿En qué se diferencia Starbucks de otras cafeterías?
3. ¿Cómo podría la empresa atraer a clientes potenciales que no beben café?
4. ¿Qué otros desafíos podría enfrentar Starbucks en el futuro?

[48] Starbucks ha tenido una fricción en relación con las marcas comerciales de granos de café de Etiopía; véase "Starbucks vs. Ethiopia-Storm in a Coffee Cup," *The Economist*, 2 de diciembre de 2006, pp. 66-67.

Parte 2

Planeación



Fundamentos de administración, **8a. edición**

Parte 1 El fundamento de la teoría y la práctica de la administración global

Capítulo 1 Administración: ciencia, teoría y práctica

Capítulo 2 Administración y sociedad: el ambiente externo, responsabilidad social y ética

Capítulo 3 Administración global, comparada y de la calidad

Parte 2 Planeación

Capítulo 4 Fundamentos de la planeación y de la administración por objetivos

Capítulo 5 Estrategias, políticas y premisas de la planeación

Capítulo 6 Toma de decisiones

Cierre de la parte 2 Principios para la planeación

Parte 3 Organización

Capítulo 7 Naturaleza de la organización, espíritu emprendedor y reingeniería

Capítulo 8 Estructura de la organización: departamentalización

Capítulo 9 Autoridad de línea, personal de *staff*, delegación del poder de decisión (*empowerment*) y descentralización

Capítulo 10 Organización efectiva y cultura organizacional

Cierre de la parte 3 Principios para la organización

Parte 4 Integración de personal

Capítulo 11 Administración y selección de recursos humanos

Capítulo 12 Evaluación del desempeño y plan de carrera

Capítulo 13 Administración del cambio a través del desarrollo del administrador y de la organización

Cierre de la parte 4 Principios para la integración de personal

Parte 5 Dirección

Capítulo 14 Factores humanos y motivación

Capítulo 15 Liderazgo

Capítulo 16 Comités, equipos y toma grupal de decisiones

Capítulo 17 Comunicación

Cierre de la parte 5 Principios para la dirección

Parte 6 Control

Capítulo 18 El sistema y el proceso del control

Capítulo 19 Técnicas de control y tecnologías de la información

Capítulo 20 Productividad, administración de operaciones y administración de la calidad total

Cierre de la parte 6 Principios para el control

Capítulo 4

Fundamentos de la planeación y de la administración por objetivos

Objetivos de aprendizaje

Al terminar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- **OA1** Entender qué es la planeación administrativa y por qué es importante.
- **OA2** Identificar y analizar los diversos tipos de planes y mostrar cómo se relacionan entre sí.
- **OA3** Interpretar y estudiar los pasos lógicos de la planeación, así como observar la manera en que dichos pasos son esencialmente un enfoque racional para la fijación de objetivos y la selección de los medios para alcanzarlos.
- **OA4** Explicar la naturaleza de los objetivos.
- **OA5** Determinar cómo se pueden establecer objetivos verificables en situaciones distintas.
- **OA6** Definir los conceptos cambiantes de la administración por objetivos (APO).
- **OA7** Comprender el modelo del enfoque de sistemas para la APO.
- **OA8** Describir los beneficios de la APO.
- **OA9** Reconocer los puntos débiles de la APO y las formas de superarlos.

OA1

En este momento usted ya está familiarizado con la teoría básica de la administración y conoce sus cinco funciones esenciales: planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Los siguientes capítulos acerca de la planeación forman la segunda parte del libro.

Al planear un entorno para que los individuos que colaboran en grupo tengan un buen desempeño, la tarea esencial de un administrador es vigilar que todos entiendan la misión y los objetivos del grupo, así como los métodos para alcanzarlos. Para que el esfuerzo del grupo fructifique, las personas deben saber qué se espera que logren. Ésta es la función de planeación, la cual es básica entre todas las funciones administrativas. La **planeación** comprende seleccionar las misiones y objetivos, y decidir las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, lo cual consiste en elegir una lí-

Planeación Selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos, lo cual requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre diversas alternativas.

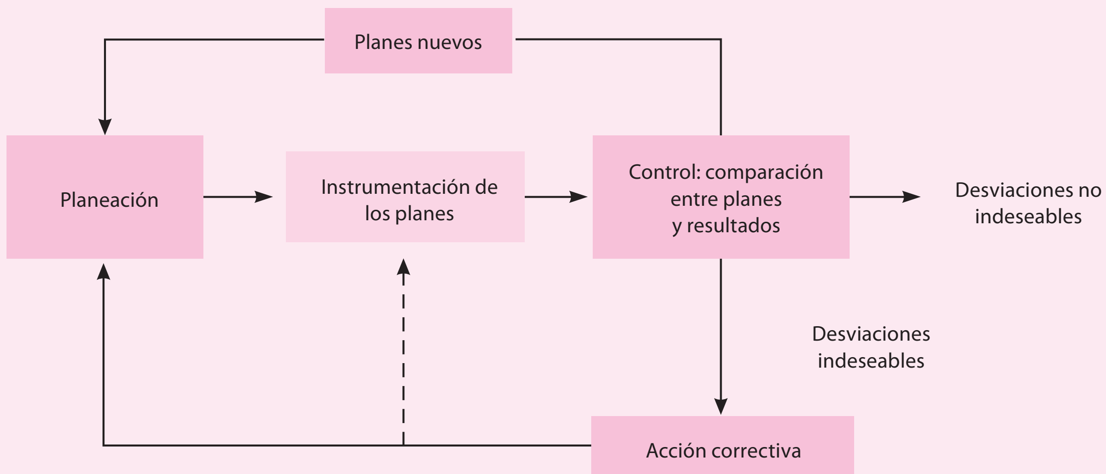


Figura 4.1 Relación estrecha entre la planeación y el control.

nea de acción entre varias alternativas. De este modo, los planes proporcionan un enfoque racional la consecución de objetivos preseleccionados. La planeación también exige la innovación administrativa, como se expondrá en el capítulo 6. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hoy hasta donde queremos llegar; también es importante señalar que es inseparable del control: son los gemelos siameses de la administración (véase la figura 4.1). Cualquier intento por ejercer el control sin planes no tiene sentido, ya que la gente no sabría si se dirige a donde quiere llegar (el resultado de la tarea del control), si primero no sabe adónde quiere ir (una parte de la tarea de la planeación). De este modo, los planes proporcionan las normas del control.

OA2

Tipos de planes

Los planes se pueden clasificar en:

1. Misiones o propósitos.
2. Objetivos o metas.
3. Estrategias.
4. Políticas.
5. Procedimientos.
6. Reglas.
7. Programas.
8. Presupuestos.

Misiones o propósitos[1]

Misión o **propósito** Finalidad, función o tareas básicas de una empresa o dependencia, o bien, de cualquier parte de ella.

La **misión** o el **propósito** (los dos términos se usan indistintamente),[2] identifica la función, propósito o tarea de una empresa o dependencia, o de cualquier parte de ella. Todo tipo de operación organizada tiene, o por lo menos debería tener si ha de ser significativa, un propósito o misión. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica que les ha sido asignada por la sociedad. Por ejemplo, el propósito de una empresa es, por lo general, la producción y distribución de bienes y servicios. El propósito de un departamento de carreteras estatales es el diseño, construcción y operación de una red de carreteras estatales. La finalidad de los tribunales es la interpretación de las leyes y su aplicación. El propósito de una universidad es enseñar, investigar y proporcionar servicios a la comunidad.

Aunque nosotros no lo hemos hecho así, algunos autores distinguen entre los propósitos y las misiones. Por ejemplo, ya que una empresa puede tener el propósito social de producir y distribuir bienes y servicios, puede lograr esto cumpliendo la misión de producir ciertas líneas de productos. La misión de una compañía petrolera, como Exxon, es buscar y extraer petróleo para refinarlo y comercializar el crudo y todos sus productos derivados, desde el combustible del diésel hasta productos químicos. La misión de Du Pont se ha expresado como "mejores productos mediante la química" y Kimberly-Clark (conocida por su marca Kleenex) considera que su misión comercial es la producción y venta de papel y sus derivados. En la década de 1960, la misión de la NASA era llevar un hombre a la Luna antes que los soviéticos. Es verdad que en algunos negocios y otras empresas, el propósito o la misión se vuelve a menudo confusa. Por ejemplo, muchos conglomerados han considerado su misión como el logro de un efecto de **sinergia**,[3] el cual se logra a través de la combinación de una variedad de compañías.

www.exxon.com
www.dupont.com
www.kimberly-clark.com
www.nasa.gov

Sinergia Cuando el todo es mayor que sus partes.

[1] Con frecuencia el término *visión* se menciona en conexión con el análisis de la misión. Los libros acerca de la administración exponen los conceptos tales como *fijación de metas*, *administración de equipos* y *orientación hacia el futuro*, en conexión con la exposición de la visión.

[2] Un estudio reciente no encontró acuerdo entre los ejecutivos en relación con el significado de la palabra *visión*. Sin embargo, se identificaron siete factores en la estructura y en el contenido de las declaraciones acerca de la visión. Éstos fueron "formulación, implementación, realismo innovador, general, grado de detalle, propensión hacia el riesgo y orientación de las utilidades".

[3] El concepto de *sinergia* se puede expresar de manera sencilla como una situación en la cual 2 más 2 es igual a cinco, o bien, como que el todo es mayor que la suma de las partes.

Objetivos o metas

Objetivos o **metas** Los fines hacia los que se dirige la actividad.

Los **objetivos** o **metas** (los términos se usan indistintamente en este libro) son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades. No sólo representan el punto final de la planeación sino también el destino al que se encamina la organización, la integración del personal, la dirección y el control. En este capítulo se expondrá con gran detalle la naturaleza de los objetivos y de la administración por objetivos (APO).

Estrategias

Estrategia Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de líneas de acción y la asignación de los recursos necesarios para el logro de esas metas.

Durante años el ejército usó la palabra *estrategia* para referirse a grandes planes hechos en previsión de lo que se creía que un adversario podría o no hacer. Aunque el término todavía tiene una implicación competitiva, los administradores lo usan últimamente para reflejar amplias áreas de las operaciones de una empresa. En este libro, la **estrategia** se define como la forma en la que se determinan los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de líneas de acción, así como la asignación de los recursos necesarios para la consecución de esas metas.

Políticas

Políticas Declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones.

Las **políticas** también son planes, puesto que son declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones. No todas las políticas son "declaraciones"; a menudo no son sino inferencias extraídas de las acciones de los administradores. Por ejemplo, el presidente de una compañía puede seguir estrictamente (quizá por conveniencia en lugar de política) la práctica de ascender a los propios empleados de la empresa; entonces, esta práctica se interpreta como la política y los subordinados la acatan esmeradamente. De hecho, uno de los problemas de los administradores es verificar que los subordinados no interpreten como políticas las decisiones administrativas menores que no tienen la finalidad de servir como modelos.

Las políticas definen el ámbito en el que se toman las decisiones y aseguran que sean congruentes y contribuyan a un objetivo. Resuelven las disputas antes de que se vuelvan problemas, con lo que hace innecesario analizar la misma situación cada vez que se presente, y unifican otros planes, para que los administradores puedan delegar la autoridad sin perder el control sobre lo que hacen sus subordinados.

Hay muchos tipos de políticas. Entre algunos ejemplos están las políticas de contratar tan sólo ingenieros egresados de universidades, promover las sugerencias de los empleados para reforzar la cooperación, ocupar las vacantes con los propios trabajadores de la empresa, apegarse estrictamente a normas elevadas de ética de los negocios, fijar precios competitivos e insistir en los precios fijos en lugar de precios cotizados al costo con un margen de ganancia.

Procedimientos

Procedimientos Planes que establecen un método de actuación para el manejo de las actividades futuras.

Los **procedimientos** son planes que establecen un método de actuación para el manejo de actividades futuras. Son secuencias cronológicas de las acciones requeridas; son guías de la acción más que esquemas de pensamiento, y detallan la manera exacta en que deben cumplirse ciertas actividades. Por ejemplo, la Case Western University describe tres pasos para su proceso de evaluación:

1. Establecer los objetivos de desempeño.
2. Realizar una revisión de medio año de los objetivos.
3. Conducir un análisis del desempeño al final del periodo.[4]

[4] Case Western University, en: www.cwru.edu/finadmin/humres/policies/III-2a.html, consultado el 30 de marzo de 2002.

Muchas veces, los procedimientos traspasan las líneas departamentales. Por ejemplo, en una compañía industrial, el procedimiento para el manejo de los pedidos casi siempre significa relacionarse con el departamento de ventas (para el pedido original), el de finanzas (para el acuse de recibo de los fondos y la aprobación del crédito para el cliente), el de contabilidad (para el registro de la transacción), el de producción (para la orden de producir los bienes o la autorización de sacarlos del almacén) y el de transporte (para la determinación de los medios y de las rutas de embarque).[5]

Algunos ejemplos ilustran la relación entre los procedimientos y las políticas. La política de la compañía puede concederle vacaciones a los empleados; los procedimientos establecidos para implantar esta política proporcionarán las bases para la programación de las vacaciones a efecto de evitar interrupciones en el trabajo, fijar los métodos y las tasas aplicables a las primas vacacionales, mantener los registros que aseguren a cada empleado sus vacaciones y determinar los medios de proceder a la solicitud de vacaciones.

Reglas

Reglas Establecen las acciones específicas necesarias o su ausencia para evitar que existan desviaciones.

Las **reglas** establecen acciones o no acciones específicas necesarias para evitar que existan desviaciones. Normalmente son el tipo de plan más sencillo. "No fumar" es una regla que no acepta ninguna desviación de una línea de acción marcada. Su esencia es que refleja una decisión administrativa en el sentido de que cierta acción debe tomarse o no. Hay que estar seguros de distinguir las reglas de las políticas. El propósito de las políticas es guiar la toma de decisiones delimitando los ámbitos en que los administradores puedan aplicar su discreción. Las reglas no permiten ninguna discreción en su aplicación.

Programas

Programa Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos que deben emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo una línea de acción determinada.

Los **programas** son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo una línea de acción determinada; ordinariamente están apoyados por los presupuestos. Pueden ser tan grandes como el programa de una aerolínea para adquirir una flota de aviones con un valor de 400 millones

[5] Michael Hammer y James Champy indican, sin embargo, que muchos de estos pasos se pueden combinar. Véase su libro *Reengineering the Corporation* (Nueva York: HarperBusiness), 1993.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

www.gd.com

Procedimientos y reglas impuestas desde el exterior

A veces, las reglas y los procedimientos se establecen debido a una publicidad negativa. General Dynamics, uno de los contratistas principales del Departamento de la Defensa de Estados Unidos, fue acusado de procedimientos indebidos[6] Para no perder su capacidad de concursar por las licitaciones, la compañía tuvo que aceptar una lista de reglas y procedimientos impuestos por la institución gubernamental.

Los nuevos requisitos tenían el objeto de prevenir la posibilidad de transferir los costos de un contrato a otro. Por ejemplo, los trabajadores debían preparar y firmar sus propias tarjetas del reloj checador. El supervisor tenía que verificar cada tarjeta y, si alguna se había llenado incorrectamente, el trabajador debía hacer la corrección, la cual entonces tenía que entregarse firmada con las iniciales de ese trabajador y el jefe. El asiento original no debía borrarse para que pudiera verificarse después. También se le exigió a General Dynamics que estableciera reglas estrictas para cargar los gastos indirectos. A los empleados no se les permitió aceptar regalos, ni siquiera una pluma o un calendario.

Así, un cliente importante puede imponer reglas y procedimientos. Éstos son ejemplos no sólo de planeación, sino también de control, y muestran la relación estrecha entre ambas funciones.

[6] Ford S. Worthy, "Mr. Clean Charts a New Course at General Dynamics", *Fortune*, 28 de abril de 1986, pp. 70-76; General Dynamics, en: www.gd.com, consultado el 8 de noviembre de 2008.

de dólares o un programa a cinco años para mejorar la posición y la calidad de sus miles de supervisores. O puede ser tan pequeño como un programa formulado por un supervisor para elevar la moral de los trabajadores del departamento de manufactura de partes de una compañía de maquinaria agrícola.

Presupuestos

Un **presupuesto** es, en términos numéricos, el informe de los resultados esperados y puede considerarse un *plan cuantificado*. De hecho, el presupuesto financiero de operaciones se denomina también *plan de utilidades*. Un presupuesto puede expresarse en términos financieros, y en horas laborables, unidades de producto, horas máquina o en cualquier otro término mensurable. Puede tratar de las operaciones, como lo hace el presupuesto de gastos; reflejar desembolsos de capital, como lo hace el presupuesto de gastos de capital, o puede mostrar un flujo de efectivo, como lo hace el presupuesto de efectivo. Uno de los presupuestos más amplios es el que prepara la Oficina de Administración y Presupuestos de la Casa Blanca.[7] La propuesta de presupuestos la presenta el Presidente de Estados Unidos al Congreso.

Presupuesto Informe de los resultados esperados que se expresan en términos numéricos.

Ya que los presupuestos también son dispositivos de control, reservamos su exposición principal al capítulo 19, el cual trata de las técnicas de control. Sin embargo, es evidente que la realización de un presupuesto es una actividad de planeación. El presupuesto es el instrumento fundamental de la planificación en muchas compañías y las obliga a hacer por adelantado (ya sea una semana o cinco años) una compilación numérica de los flujos de efectivo esperados, los gastos e ingresos, los desembolsos de capital o mano de obra, o las horas máquina. El presupuesto es necesario para el control, pero no sirve como un estándar práctico de control si no repercute en los planes.

Pasos de la planeación

OA3

Los pasos prácticos que se anotan a continuación y que se presentan en forma de diagrama en la figura 4.2 son de aplicación general, pues en la práctica se debe estudiar la viabilidad de las posibles líneas de acción en cada etapa.

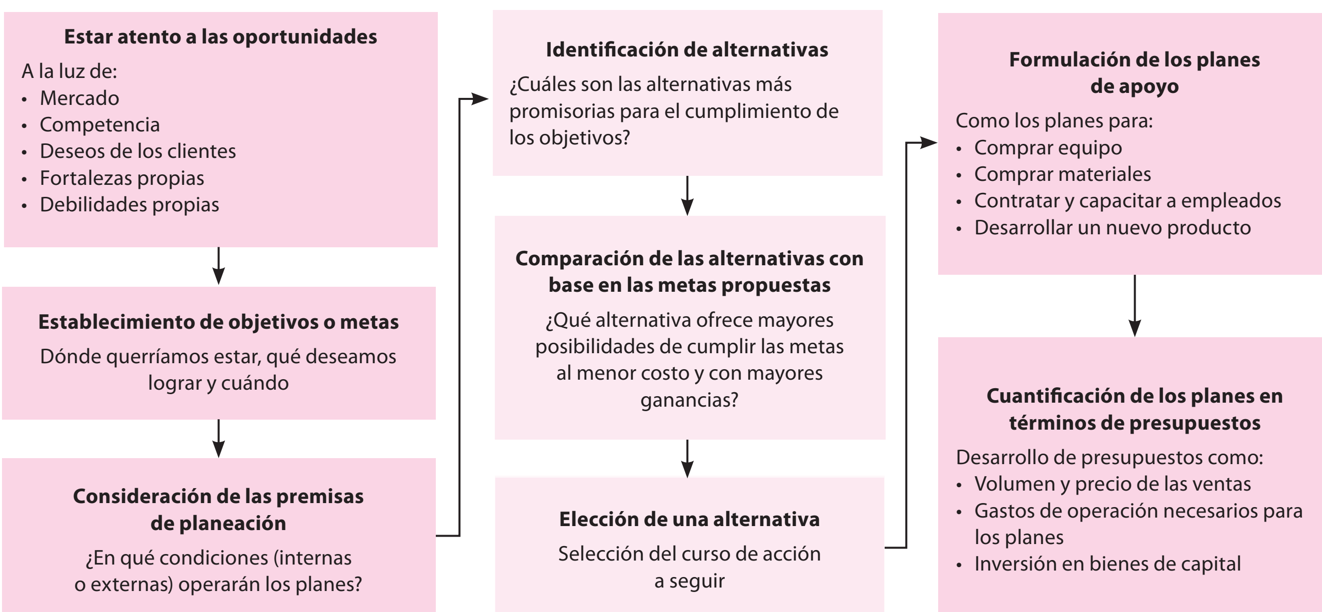


Figura 4.2 Pasos de la planeación.

[7] Office of Management and Budget at the White House, en: www.whitehouse.gov/omb, consultado el 8 de noviembre de 2008.

1. Estar atento a las oportunidades

Aunque precede a la planeación real y, por consiguiente, no es estrictamente una parte del proceso de la planeación, el verdadero punto de partida de la planeación es conocer las oportunidades[8] que se ofrecen en el ambiente externo, así como dentro de la organización. Todos los administradores deben hacer un estudio preliminar de las posibles oportunidades, en el que las ponderen clara y completamente: conocer cuál es su situación en cuanto a sus puntos fuertes y débiles, entender qué problemas tienen que resolver y por qué, y saber lo que esperan ganar. El establecimiento de objetivos realistas depende de este conocimiento. La planeación requiere un diagnóstico realista de la situación de oportunidades.

2. Establecer objetivos

El segundo paso de la planeación es establecer los objetivos de toda la empresa y enseguida de cada unidad. Esto debe hacerse pensando tanto en el largo como en el corto plazo. Los objetivos especifican los resultados esperados e indican las conclusiones de lo que debe hacerse, en cuáles campos se debe poner énfasis principalmente y lo que hay que conseguir con el conjunto de las estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los objetivos de la empresa dan dirección a los planes mayores, los cuales, como son expresión de estos objetivos, definen los que corresponden a cada departamento principal. Los objetivos de los departamentos principales, a su vez, controlan los objetivos de los departamentos subordinados, y así sucesivamente por la organización. En otras palabras, los objetivos forman una jerarquía. Los de los departamentos menores serán más exactos si los administradores de la subdivisión entienden los objetivos generales de la empresa y las metas a que dan lugar. Los administradores también deben poder aportar sus ideas para fijar sus propias metas y las de la empresa.

3. Desarrollar premisas

El siguiente paso lógico de la planeación es establecer, difundir y llegar a acuerdos sobre las premisas decisivas de la planeación, como los pronósticos, políticas básicas prácticas y planes de la compañía. Las **premisas** son suposiciones acerca del ambiente en el cual se deberá llevar a cabo un plan. Es importante que todos los administradores ocupados en la planeación estén de acuerdo con las premisas. De hecho, el **principio fundamental de las premisas de la planeación** es el siguiente: cuanto más completos sean la comprensión y el consenso de apoyarse en premisas de planeación congruentes por parte de los individuos a cargo de la actividad, más coordinada será la planeación de la empresa.

La formulación de pronósticos es importante al establecer premisas: ¿En qué mercados se trabajará? ¿Cuál será el volumen de ventas? ¿Qué precios se fijarán? ¿Qué productos se ofrecerán? ¿Qué avances técnicos? ¿Qué costos? ¿Qué tasas salariales? ¿Qué tasas de impuestos y qué políticas fiscales? ¿Qué nuevas plantas? ¿Qué políticas de los dividendos? ¿Qué ambiente político o social? ¿Cómo se financiará la expansión? ¿Cuáles serán las tendencias a largo plazo?

Premisas Supuestos acerca del ambiente en el cual se deberá llevar a cabo un plan.

Principio fundamental de las premisas de la planeación Cuanto más completos sean la comprensión y el consenso de apoyarse en premisas de planeación congruentes por parte de los individuos a cargo de la actividad, más coordinada será la planeación de la empresa.

4. Determinar cursos alternativos

El cuarto paso de la planeación es buscar y examinar alternativas de acción, sobre todo las que no son patentes en forma inmediata. Prácticamente no hay planes para los que no existan alternativas razonables y con mucha frecuencia una opción que no es obvia resulta ser la mejor.

[8] Se podría usar la palabra *problemas* en lugar de *oportunidades*. Sin embargo, un estado de desorden o de confusión y la necesidad de una solución para lograr una meta determinada se pueden considerar como una oportunidad. De hecho, un presidente de una compañía muy exitoso y muy astuto no permite que sus colegas hablen de problemas; deben hablar sólo de oportunidades.

El problema más común no es encontrar alternativas, sino reducir su número de tal modo que se puedan analizar las más prometedoras. Aun con las técnicas matemáticas y de cómputo, hay un límite del número que pueden examinarse completamente. De ordinario el experto en planeación debe hacer un examen preliminar para descubrir las posibilidades más fructíferas.

5. Evaluar cursos alternativos

Después de buscar alternativas y examinar sus ventajas y desventajas, el siguiente paso es evaluarlas en el contexto de las premisas y las metas. Una alternativa puede parecer la más rentable pero quizá requiere un desembolso de efectivo cuantioso y una recuperación lenta; otra puede parecer menos rentable pero se corren menos riesgos; es posible que una tercera cumpla mejor los objetivos a largo plazo de la compañía.

En la mayor parte de las situaciones hay muchas alternativas y es preciso considerar tantas variables y limitaciones que la evaluación llega a ser sumamente difícil. Debido a estas complejidades, en la sexta parte, cuando nos ocupemos del control, se exponen las más novedosas metodologías, aplicaciones y análisis.

6. Seleccionar una línea de acción

En este momento se adopta el plan: es el momento verdadero de la toma de decisiones. De manera ocasional, el análisis y la evaluación de varias alternativas revelará que dos o más son aconsejables y el administrador puede decidir seguir varias en lugar de la mejor.

7. Formular planes derivados

Aún después de tomar una decisión, la planeación está rara vez completa, y entonces es necesario dar un séptimo paso. De manera casi invariable, los planes derivados deben apoyar al plan básico.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

Evaluación de cursos alternativos para que los fabricantes de automóviles de la India mitiguen el efecto ambiental[9]

India es conocida por sus motocicletas e Hindustan Motors por su tradicional Ambassador. Pero con la introducción del Nano de 2 500 dólares de Tata, la industria entró a la arena internacional. Muchas compañías automotrices han entrado a ese país. Por ejemplo, General Motors construyó su segunda planta allí en 2008. GM competirá con Maruti, Nano y otras empresas. Sin embargo, se espera que este automóvil sea más costoso que el Nano de 2 500 dólares anunciado por Tata Motors. Volkswagen, la mayor compañía automovilística de Europa, ingresó al mercado de automóviles usados en la India. Con los altos precios de la gasolina, las compañías se concentraron en la eficiencia en cuanto a combustible y, al mismo tiempo, en el desarrollo de motores ecológicos. Toyota ha tenido mucho éxito con su automóvil híbrido Prius. Honda se está desplazando en la misma dirección e incluso el productor de automóviles de lujo BMW planea introducir un vehículo híbrido. Tata Motors trabaja en un automóvil eléctrico y experimenta con baterías de iones de litio.

Pero la meta de la India a largo plazo es desarrollar automóviles impulsados por hidrógeno. Al principio, los vehículos híbridos tendrían que ser importados, lo cual podría estar sujeto a barreras. Sin embargo, Honda Siel Cars India ha introducido ya su muy popular modelo Civic con propulsión híbrida. Quienes están a cargo de la preparación de la política del gobierno se preguntan qué líneas de acción deberían seguirse para minimizar el impacto ambiental del creciente número de automóviles.



El Ambassador de Hindustan Motors se ha producido desde 1958 y ha tenido pocas modificaciones.

[9] "Second Car Plant from General Motors", en: http://www.cartadeindia.com/news/second-car-plant-from-general-motors-in-india-110332.html, consultado el 8 de agosto de 2012; "Volkswagen to Enter Pre-Owned Car Business in India", en: http://economictimes.indiatimes.com/Volkswagen_to_enter_pre-owned_car_business_in_India/articleshow/3282378.cms, consultado el 8 de agosto de 2012; "Indian Automobile Industry Gears Up for Ecofriendly vehicles; Hybrid, Electric Cars Attract Attention,", en: www.tradingmarkets.com/.site/news/Stock%20News/1806966, consultado el 6 de agosto de 2008.

8. Cuantificar los planes en términos de presupuestos

Después de que se han tomado las decisiones y se han establecido los planes, el paso final es darles significado, como se indicó en la exposición de los tipos de planes. Se les debe traducir en cifras que se convertirán en presupuestos. Los presupuestos generales de una empresa representan el total de la suma de ingresos y egresos, con la utilidad o excedente resultante, así como los presupuestos de las principales partidas del balance general, como el efectivo y los gastos de capital. Cada departamento o programa de una empresa u organización puede tener sus propios presupuestos, generalmente de gastos y de inversiones de capital, los cuales se vinculan dentro del presupuesto general.

Cuando se elaboran correctamente, se vuelven un instrumento para reunir los diversos planes y fijar normas importantes para medir el progreso de la planeación.

Coordinar planes a corto y a largo plazos

Con frecuencia, los planes a corto plazo se hacen sin tener en cuenta los de largo plazo. Se trata de un error grave. La importancia de integrar los dos tipos de planes no puede ser más trascendental. No se debe hacer ningún plan a corto plazo si no contribuye a materializar el plan relevante a largo plazo. Se producen muchos desperdicios por decisiones acerca de situaciones inmediatas que dejan de considerar su efecto sobre objetivos más lejanos.

Los administradores responsables deben revisar continuamente las decisiones inmediatas para determinar si contribuyen a los programas a largo plazo. Los administradores subordinados deben ser informados regularmente sobre los planes a largo plazo, de tal modo que tomen decisiones congruentes con las metas de largo plazo de la compañía. Hacer esto es mucho más fácil que corregir las incongruencias, sobre todo porque las obligaciones a corto plazo tienden a conducir a mayores compromisos de la misma índole.

Objetivos

Definimos anteriormente los *objetivos* como los fines importantes hacia los cuales se dirigen las actividades de organizaciones e individuos. Ya que los autores y los profesionales no hacen ninguna distinción clara entre los términos *metas* y *objetivos*, los usaremos indistintamente en el libro. Dentro del contexto de la exposición quedará claro si son de largo o corto plazo y si son generales o específicos. El acento se pone sobre los **objetivos verificables**; es decir, al final del periodo, debe ser posible determinar si el objetivo se ha logrado o no. La meta de cada administrador es crear un valor agregado (en las organizaciones lucrativas esto significa *utilidades*). Los objetivos claros y verificables facilitan la medición del excedente, así como la eficiencia y la eficacia de las acciones directivas.

Objetivo verificable Aquel que, al final del periodo, se puede determinar si se ha logrado o no.

OA4

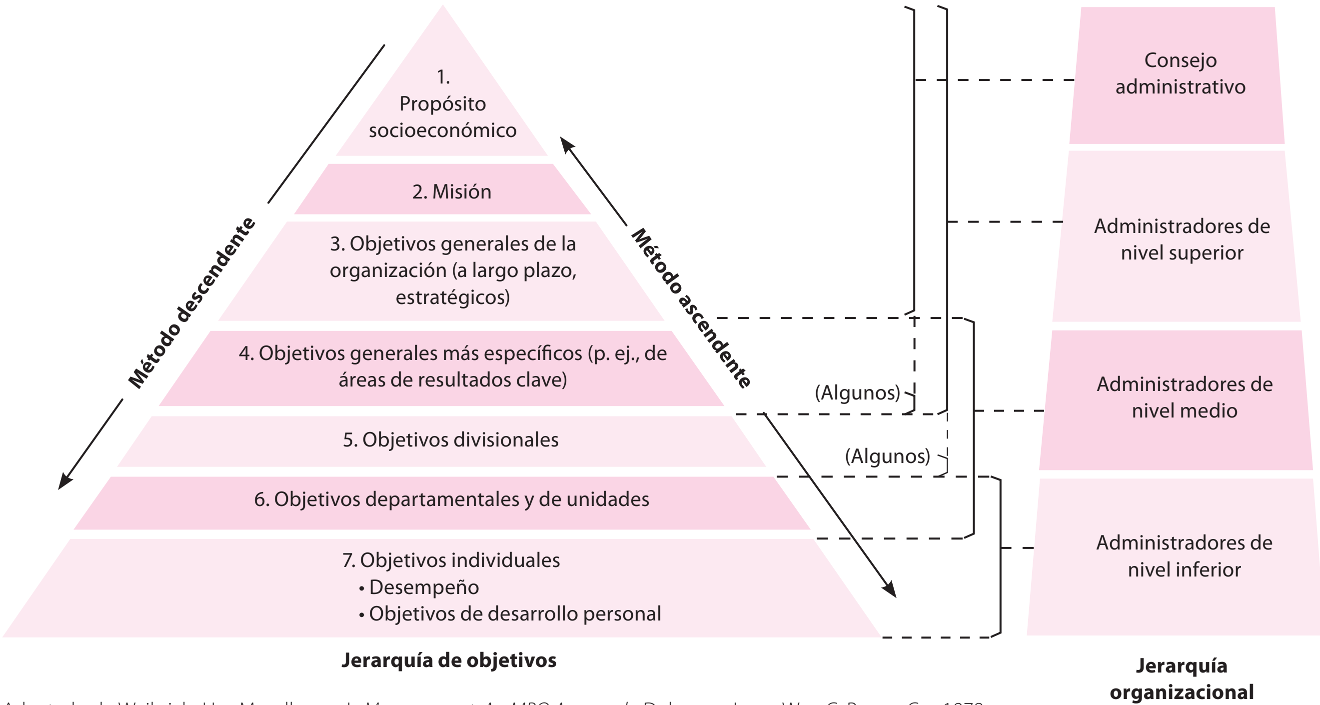
Naturaleza de los objetivos

Los objetivos establecen resultados finales y los generales tienen que articularse en objetivos particulares. De este modo, forman una jerarquía y una red. Además, las organizaciones y los administradores tienen metas múltiples que a veces son incompatibles y que pueden conducir a conflictos dentro de una organización o grupo, e incluso en las consideraciones de un mismo individuo. Un administrador puede tener que escoger entre el desempeño a corto plazo y el desempeño a largo plazo, y los intereses personales tienen que subordinarse a los objetivos de la organización.

Jerarquía de objetivos

Como se muestra en la figura 4.3, los objetivos forman una jerarquía que se extiende desde uno general hasta objetivos específicos. El punto más alto de la jerarquía es el propósito o misión, que tiene dos dimensiones. En primer lugar está el propósito social, como requerir a la organización que contribuya al bienestar de las personas proporcionando productos y servicios a un precio

razonable. Segundo, existe la misión o el propósito de la empresa, que podría ser proporcionar un transporte conveniente y de bajo costo a la persona promedio. La misión declarada podría ser fabricar, comercializar y dar servicio a automóviles. Como se aprecia, la distinción entre el propósito y la misión es muy sutil y, por consiguiente, muchos autores y profesionales no distinguen los dos términos. De todos modos, estos objetivos se traducen en los objetivos y estrategias generales, como el diseño, producción y comercialización de automóviles confiables, baratos y que no consuman mucha gasolina.



Adaptado de Weihrich, H. y Mendleson, J., *Management: An MBO Approach*, Dubuque, Iowa, Wm, C. Brown Co., 1978, p. xi. Reproducido con autorización.

Figura 4.3 Relación entre objetivos y jerarquía organizacional.

Área de resultados claves Área en la cual el desempeño es esencial para el éxito de una empresa.

El siguiente nivel de la jerarquía contiene objetivos más específicos, como, por ejemplo, los objetivos de las **áreas de resultados claves**, que son aquellos en los que la actuación es esencial para el éxito de la empresa.

Aunque no hay ningún acuerdo completo sobre cuáles son las áreas de resultados claves de una empresa (que además pueden diferir según las empresas), Peter F. Drucker propuso las siguientes: posición en el mercado, innovación, productividad, recursos materiales y financieros, rentabilidad, desempeño y desarrollo de los administradores, actuación y actitudes de los trabajadores, y responsabilidad pública.[10] Más recientemente, otros dos ámbitos de resultados han cobrado importancia estratégica: el servicio y la calidad.

Algunos ejemplos de objetivos de los principales rubros de resultados son los siguientes: obtener 10% de rendimiento sobre la inversión a finales de año calendario de 2013 (rentabilidad); aumentar el número de unidades del producto *X* en 7% sin un aumento en costo o una reducción del nivel actual de calidad al 30 de junio de 2013 (productividad).

[10] Peter F. Drucker, *The Practice of Management* (Nueva York: Harper & Brothers, 1954), p. 63. Para las contribuciones de Drucker a la administración, véase en: http://drucker.cgu.edu/html/aboutdrucker/index.htm y en: http://drucker.cgu.edu/html/aboutdrucker/timelineh.htm, las cuales son mantenidas por la Peter F. Drucker Graduate School of Management (consultado el 30 de marzo de 2002): Peter F. Drucker, *Management (Revised Edition),* (Nueva York: HarperCollins Publishers, 2008).

Los objetivos tienen que desglosarse en los de cada división, departamento y unidad hasta alcanzar el nivel más bajo de la organización.

Establecimiento de objetivos y la jerarquía organizacional[11]

Como se muestra en la figura 4.3, los administradores de diversos niveles de la jerarquía organizacional se preocupan por objetivos distintos. La junta directiva y los directores generales tienen una gran participación en la determinación del propósito, la misión y los objetivos generales de la empresa, así como en los objetivos más específicos de los rubros fundamentales de resultados. Los administradores de nivel medio, como el vicepresidente o el administrador de marketing o el de producción, se ocupan de fijar los objetivos de los rubros fundamentales de resultados, de los de su división y de los de sus departamentos. La preocupación primaria de los administradores de nivel más inferior es fijar los objetivos de los departamentos y de las unidades, así como los de sus subordinados. Aunque los objetivos individuales, los cuales consisten en metas del desempeño y de desarrollo, se ubican en la parte inferior de la jerarquía, los administradores de los niveles superiores también deben fijar los objetivos de su propio desempeño y desarrollo.

Se dan varias opiniones acerca de si una organización debería usar el método descendente o el ascendente para fijar los objetivos, como se indica con las flechas de la figura 4.3. En el método descendente, los administradores de los niveles superiores determinan los objetivos de los subordinados, mientras que en el método ascendente, los subordinados inician la fijación de los objetivos de sus puestos y los presentan a sus superiores.

Los defensores del método descendente indican que toda la organización necesita una guía para los objetivos corporativos, y que ésta debe ser proporcionada por el director ejecutivo (junto con la junta directiva). Los defensores del método ascendente, por otro lado, argumentan que la alta administración necesita tener información de los niveles inferiores en la forma de objetivos. Además, es probable que los subordinados se vean muy motivados y comprometidos con las metas que ellos mismos postulan. La experiencia ha mostrado que el método ascendente se sigue poco y que cualquier método por sí mismo es insuficiente.

Multiplicidad de objetivos

Los objetivos son de naturaleza múltiple. Por ejemplo, afirmar que la misión de una universidad es la educación y la investigación no es suficiente. Sería mucho más exacto (aunque no se pueda comprobar) preparar una lista de objetivos generales, la cual podría ser la siguiente:

- Atraer a estudiantes muy capaces.
- Proporcionar educación básica en artes y en ciencias, así como en ciertos campos profesionales.
- Otorgar grados académicos a los candidatos que lo ameriten.
- Atraer profesores muy reconocidos.
- Descubrir y organizar nuevos conocimientos a través de la investigación.
- Operar como escuela privada financiada principalmente con las colegiaturas y donaciones de ex alumnos y simpatizantes.

Del mismo modo, en cada nivel de la jerarquía de objetivos, es probable que las metas sean múltiples. Algunas personas piensan que un administrador solo puede perseguir con efectividad de dos a cinco objetivos. El argumento es que una cantidad excesiva tiende a diluir el impulso hacia su logro. Pero el límite de dos a cinco parece ser demasiado arbitrario; los administradores podrían perseguir más objetivos significativos. Sería adecuado exponer la importancia relativa de cada objetivo de modo que las metas mayores reciban más atención que las menores. De cualquier modo, el número de objetivos que los administradores deben establecer de una manera realista

[11] Algunas partes de esta exposición se basan en Heinz Weihrich, *Management Excellence: Productivity through MBO* (Nueva York: McGraw-Hill, 1985), cap. 4.

para sí mismos depende de la cantidad que lograrán alcanzar ellos mismos y de la que puedan asignar a sus subordinados, limitando con ello su papel a uno de asignación, supervisión y control.

Cómo establecer los objetivos[12]

OA5

Sin objetivos claros la administración se vuelve arriesgada. Ningún individuo o grupo puede aspirar a un desempeño efectivo si no tiene un objetivo claro. En la tabla 4.1 se ilustran algunos objetivos y la manera en la que pueden volver a expresarse en forma tal que permitan su medición.

Tabla 4.1 Ejemplos de objetivos no verificables y verificables

Objetivos no verificables	Objetivos verificables
1. Obtener utilidades	1. Lograr un rendimiento sobre la inversión de 12% para el final del año fiscal en curso.
2. Mejorar la comunicación	2. Publicar un boletín mensual de dos páginas, cuya emisión inicie el 1 de julio de 2013, y su preparación no requiera más de 40 horas de trabajo (después del primer número).
3. Mejorar la productividad del departamento de producción	3. Incrementar la producción total en 5% para el 31 de diciembre de 2013, sin costos adicionales y manteniendo el nivel de calidad actual.
4. Desarrollar mejores administradores	4. Diseñar y conducir un programa interno de 40 horas sobre los fundamentos de la administración, para concluirlo el 1 de octubre de 2013 aproximadamente, que implique no más de 200 horas de trabajo del personal de desarrollo administrativo y con la aprobación del examen (especificado) de, al menos, 90% de los 100 administradores.
5. Instalar un sistema de cómputo	5. Instalar un sistema de control computarizado en el departamento de producción para el 31 de diciembre de 2013, sin exceder 500 horas de trabajo de análisis de sistemas, y que opere con no más de 10% de tiempo improductivo durante los primeros tres meses, ni más de 2% después de ese plazo.

Objetivos cuantitativos y cualitativos

Para ser mensurables, los objetivos deben ser verificables. Esto significa que se debe poder contestar a la siguiente pregunta: al final del periodo, ¿cómo se sabe si se alcanzó el objetivo? Por ejemplo, el objetivo de obtener una utilidad razonable (véase la tabla 4.1) no declara la cantidad de utilidades que debe obtenerse. Además, lo que es razonable para el subordinado puede no ser del todo aceptable para el superior. En caso de discrepancia, desde luego, es el subordinado quien pierde la discusión. En contraste, se puede medir un rendimiento sobre la inversión de 12% al final del año fiscal en curso; ello responde a estas preguntas: ¿cuánto o qué? ¿Cuándo?

En ocasiones es más difícil expresar los resultados en términos verificables. Esto es especialmente cierto en el caso del personal administrativo de gobierno. Por ejemplo, la instalación de un sistema de cómputo es una tarea importante, pero "instalar un sistema de cómputo" no es una meta verificable. En cambio, suponga que el objetivo es "instalar un sistema de control computarizado (con ciertas especificaciones) en el departamento de producción antes del 31 de diciembre de 2013, con un gasto de no más de 500 horas de trabajo". Así se puede medir la consecución de la meta. Además, la calidad también se puede especificar en términos de tiempo ocioso de computadoras, como "el sistema estará en funciones 90% del tiempo durante los dos primeros meses de operación".

[12] "Planning and Goal Setting for Small Business", U.S. Small Business Administration MP-6, en: www.sba.gov/library/pubs/mp-6.doc; consultado el 16 de noviembre de 2011; Heinz Weihrich, "How to Set Goals that Work for Your Company—and Improve the Bottom Line", en: www.usfca.edu/fac-staff/weihrichh/docs/goals.pdf, consultado el 12 de noviembre de 2011.

VISIÓN DE LIDERAZGO

La fijación de metas que realizó Carlos Ghosn fue riesgosa, pero funcionó en Nissan[13]

La fijación de metas y el hecho de hacerlas públicas, puede ser riesgoso. Sin embargo, los líderes tienen que fijar la dirección de sus seguidores. Carlos Ghosn, quien transformó a Nissan, estableció la muy ambiciosa meta de vender 3.6 millones de automóviles en 2005. Esta meta verificable fue ampliamente publicitada, lo cual pudo haber sido riesgoso para Ghosn porque la meta podía medirse, y no alcanzarla podría haber dado como resultado una pérdida de sus capacidades de liderazgo. Por otra parte, los empleados se identificaron con esta clara meta y se sintieron motivados para su logro. En efecto, la meta se alcanzó, en parte, gracias a la introducción de nuevos modelos, el Murano y el Fuga. Debido a su liderazgo en Nissan, se ha considerado a Ghosn como el líder de una alianza entre la Nissan japonesa, la Renault francesa y la General Motors americana.

[13] Andrew Morse, *The Wall Street Journal*, 26 de julio de 2006.

Lineamientos para establecer objetivos

La fijación de objetivos es una tarea difícil. Requiere una capacitación inteligente por parte del superior y una práctica extensa por parte del subordinado. Las pautas que se presentan en la tabla 4.2 ayudarán a los administradores a fijar sus objetivos.

Tabla 4.2 Lista de verificación de los objetivos del administrador

Si los objetivos satisfacen el criterio, escriba "+" en el cuadro de la derecha de la declaración. Si no lo hacen, escriba "−".	
1. ¿Los objetivos abarcan los principales aspectos de mi trabajo?	
2. ¿La lista de objetivos es demasiado larga? Si es así, ¿puedo combinar algunos de ellos?	
3. ¿Los objetivos son verificables? Es decir, ¿sabré al final del periodo si se alcanzaron o no?	
4. ¿Los objetivos indican: *a*) cantidad (cuánto)? *b*) calidad (qué tan bien o características específicas)? *c*) tiempo (cuándo)? *d*) costo (a qué costo)?	
5. ¿Los objetivos son desafiantes pero razonables?	
6. ¿Se asignan prioridades a los objetivos (categorías, peso, etcétera)?	
7. ¿La serie de objetivos también incluye: *a*) objetivos de mejora? *b*) objetivos de desarrollo personal?	
8. ¿Hay una coordinación entre estos objetivos y aquellos de otros administradores y unidades de la organización? ¿Son consistentes con los objetivos de mi superior, mi departamento, la compañía?	
9. ¿He comunicado los objetivos a todo aquel que necesite conocerlos?	
10. ¿Los objetivos a corto plazo son consistentes con aquellos a largo plazo?	
11. ¿Están claramente identificados los supuestos que subyacen a los objetivos?	
12. ¿Los objetivos están expresados claramente y por escrito?	
13. ¿Los objetivos brindan una realimentación oportuna para que, en caso de ser necesario, pueda adoptar medidas correctivas?	
14. ¿Mis recursos y autoridad son suficientes para lograr los objetivos?	
15. ¿He dado a los individuos, de los que se espera que logren los objetivos, una oportunidad para sugerir los suyos?	
16. ¿Mis subordinados tienen control sobre aspectos para los cuales se les asigna responsabilidad?	

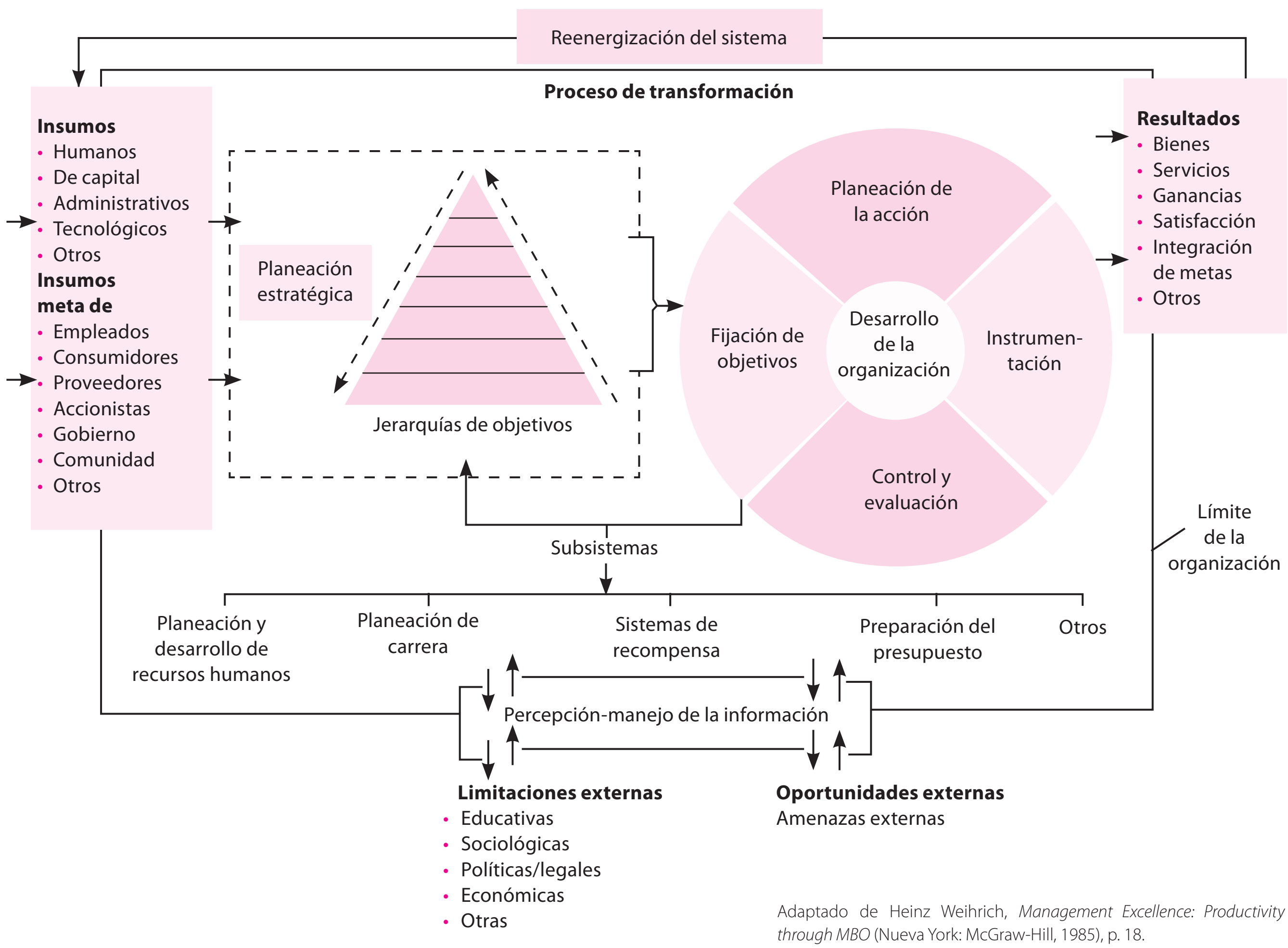
La lista de objetivos no debe ser demasiado larga, aunque debe cubrir los elementos principales del trabajo. Como hemos subrayado en el capítulo, deben ser verificables y deben exponer qué debe lograrse y cuándo. De ser posible, debe indicarse la calidad deseada y el costo proyectado de alcanzarlos. Además, deben presentar cierta dificultad, indicar las prioridades y promover el crecimiento y el desarrollo personal y profesional. Todos estos criterios de buenos objetivos se resumen en la tabla 4.2. Cotejar los objetivos con los criterios que se muestran en la lista de verificación es un buen ejercicio para los administradores en funciones y aspirantes.

Conceptos en evolución de la administración por objetivos[14]

OA6

Administración por objetivos Sistema administrativo amplio que integra muchas actividades administrativas clave de manera sistemática y que está dirigido de manera consciente hacia el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.

En la actualidad, se practica en todo el mundo la administración por objetivos (APO). Sin embargo, pese a sus extensas aplicaciones, no está siempre claro qué es lo que se quiere decir con APO. Algunos todavía la consideran una herramienta de evaluación; otros la ven como una técnica de motivación y para otros más es un instrumento de planeación y de control. En otras palabras, las definiciones y las aplicaciones de la APO difieren ampliamente. Definimos a la **administración por objetivos** como un sistema administrativo amplio que integra muchas actividades administrativas esenciales de manera sistemática y que está dirigido



Adaptado de Heinz Weihrich, *Management Excellence: Productivity through MBO* (Nueva York: McGraw-Hill, 1985), p. 18.

Figura 4.4 Enfoque sistemático de la APO.

[14] Véase también Heinz Weihrich, "A New Approach to MBO: Updating a Time-honored Technique", en: www.usfca.edu/fac-staff/weihrichh/docs/newmbo.pdf, consultado el 25 de noviembre de 2011.

OA7

de manera consciente hacia el logro efectivo y eficiente de objetivos organizacionales e individuales. Esta noción de la APO como sistema de administración no es compartida por todos. Si bien algunos la definen de una manera muy estrecha y limitada, nosotros preferimos verla como un sistema administrativo amplio impulsado por las metas y orientado hacia el éxito como se muestra en la figura 4.4. Además de usarse para las evaluaciones del desempeño, como un instrumento para la motivación de los individuos y en la planeación estratégica, hay otros subsistemas administrativos que pueden integrarse en el proceso de la APO: planeación y desarrollo de recursos humanos (la integración de personal, así como el desarrollo individual y organizacional), planeación de carrera (para aprovechar los puntos fuertes personales y superar los puntos débiles), sistema de recompensa (pago por desempeño), preparación de presupuestos (para la planeación y el control) y otras actividades administrativas importantes de una posición específica. Estas diversas actividades administrativas necesitan integrarse en un sistema. En resumen, la APO, para ser eficaz, debe considerarse como una manera de administrar según se muestra en la figura 4.4, y no como una agenda al puesto administrativo.[15]

Ventajas y desventajas de la administración por objetivos

Aunque la APO es ahora uno de los métodos administrativos más practicados, a veces se pone en tela de juicio su efectividad. Con frecuencia se culpa a la mala instrumentación, pero otro motivo es que la APO puede aplicarse como una técnica mecánica que se concentra en determinados aspectos del proceso administrativo sin integrarlos en un sistema.

OA8

Ventajas de la administración por objetivos

Como dijimos, hay numerosas pruebas, muchas provenientes de estudios de laboratorio, de los aspectos motivadores de las metas claras. No son los únicos beneficios, sino que hay otros:

1. Mejoramiento de la administración a través de una planeación orientada hacia los resultados.
2. Clarificación de las funciones organizacionales, estructuras y delegación de autoridad de acuerdo con los resultados esperados de las personas que ocupan los puestos.
3. Motivación del compromiso personal con las propias metas y las metas de la organización.
4. Desarrollo de controles efectivos capaces de medir los resultados y de conducir a acciones correctivas.

OA9

Desventajas de la administración por objetivos y algunas recomendaciones

Con todas sus ventajas, un sistema de APO tiene varios inconvenientes, la mayoría relacionados con ciertas limitaciones en la aplicación de sus conceptos. Dejar de enseñar la filosofía de la APO es uno de los puntos débiles de ciertos programas. Los administradores deben explicar a los subordinados qué es, cómo funciona, por qué se hace, qué porcentaje tiene en la evaluación del desempeño y, sobre todo, qué ventajas trae para los participantes. La filosofía se fundamenta en los conceptos de autocontrol y de autodirección.

Dejar de proporcionar lineamientos a quienes fijan las metas es otro problema. Los administradores deben saber cuáles son las metas corporativas y qué relación guardan con sus propias actividades. También necesitan premisas de planeación y tener conocimientos de las principales políticas de la compañía.

Además hay dificultades para fijar metas verificables con el grado correcto de flexibilidad. Los participantes de los programas de APO informan que la preocupación excesiva por los resultados

[15] Heinz Weihrich, "A Study of the Integration of Management by Objectives with Key Managerial Activities and the Relationship to Selected Effectiveness Measures", exposición doctoral, University of California, Los Ángeles, 1973; Weihrich, *Management Excellence: Productivity through MBO*; A. J. Vogl, "Drucker, of Course", *Across the Board*, noviembre/diciembre de 2000.

económicos presiona a los individuos, lo cual llega a desembocar en una conducta cuestionable. Para reducir la probabilidad de acudir a medios no éticos para alcanzar los resultados, la alta administración debe plantear objetivos razonables, declarar claramente las pautas de conducta y dar la prioridad al comportamiento ético, recompensándolo y castigando las actividades que no lo sean.

Muchas veces, insistir en las metas de corto plazo va a expensas de la salud a largo plazo de la organización. Además, el peligro de la falta de flexibilidad puede hacer que los administradores duden en cambiar los objetivos, aun si una modificación en el ambiente exige tales ajustes.

Otros riesgos son el abuso de las metas cuantitativas y tratar de usar números en ámbitos en los que no son aplicables o degradan las metas importantes que son difíciles de expresar en términos de resultados finales. Por ejemplo, una imagen favorable de la compañía puede ser la fortaleza clave de un proyecto; sin embargo, es difícil expresar esta fuerza en términos cuantitativos. También existe el peligro de olvidar que la administración implica más que el simple establecimiento de metas.

Pero incluso con las dificultades y los peligros de la APO en ciertas situaciones, en la práctica este sistema hace énfasis en la fijación de metas, lo cual, como se ha sabido durante mucho tiempo, es una parte esencial de la planeación y de la administración.

RESUMEN

La planeación involucra la selección de la misión, de los objetivos y de las acciones necesarias para su logro. Requiere tomar decisiones, lo cual consiste en elegir una línea de acción entre diversas alternativas. La planeación y el control guardan una relación estrecha, aunque en este libro se exponen en forma separada. Hay muchos tipos de planes, como los propósitos o la misión, los objetivos o las metas, las estrategias, las políticas, los procedimientos, las reglas, los programas y los presupuestos. Cuando se reconocen las oportunidades, un administrador establece planes racionales, para lo cual fija objetivos, postula supuestos o premisas acerca del ambiente actual y futuro, descubre y evalúa líneas alternativas de acción y elige la que conviene seguir. A continuación, el administrador debe hacer planes de apoyo y diseñar un presupuesto. Estas actividades deben llevarse a cabo dando la debida atención a la totalidad del contexto. Desde luego, los planes de corto plazo deben estar coordinados con los de largo plazo.

Los objetivos son los puntos finales hacia los cuales se dirigen las actividades; son verificables cuando es posible, al final del periodo para determinar si se han cumplido o no. Los objetivos forman una jerarquía, la cual va desde la misión y los propósitos de la organización hasta las metas de los individuos. Los administradores determinan mejor el número realista de objetivos que deben fijarse analizando la naturaleza de su puesto, cuánto trabajo pueden hacer por sí mismos y cuánto pueden delegar. En cualquier caso, deben conocer la importancia relativa de cada una de sus metas.

La APO se ha usado ampliamente para la evaluación del desempeño y la motivación de los empleados, pero en realidad es un sistema de administración. Entre sus ventajas, da como resultado una mejor administración, a menudo obliga a los administradores a clarificar la estructura de sus organizaciones, motiva a las personas para que se comprometan con sus metas y sirve para formular controles efectivos.

Entre sus desventajas se encuentran que los administradores a veces no explican la filosofía de la APO (en la que se recalca que el control y la dirección deben ser personales) a los subordinados y les dan pautas para la fijación de las metas. Además, las metas en sí mismas son difíciles de establecer, tienden a ser a corto plazo, y pueden volverse inflexibles a pesar de los cambios en el ambiente. Las personas, en su búsqueda por verificabilidad, pueden hacer un énfasis excesivo en las metas cuantificables.

IDEAS Y CONCEPTOS CLAVES

- Áreas de resultados claves
- Conceptos en evolución de la administración por objetivos (APO)
- Desventajas de la APO
- Enfoque de sistemas para la APO
- Estrategia
- Jerarquía de los objetivos
- Misión o propósito
- Objetivo o meta
- Objetivos cuantitativos y cualitativos
- Pasos de la planeación
- Planeación
- Política
- Presupuesto

- Procedimiento
- Programa
- Recomendaciones para el mejoramiento de la APO
- Regla
- Ventajas de la APO
- Verificabilidad

TEMAS DE ANÁLISIS

1. "La planeación consiste en mirar hacia adelante y el control en mirar hacia atrás." Comente al respecto.
2. Redacte el enunciado de una política y diseñe un procedimiento breve que sea útil para implementarla. ¿Ésta seguro de que su política no es una regla?
3. Tome una organización que usted conozca e identifique su propósito o su misión, aun si ésta no la haya declarado formalmente.
4. ¿Hasta qué punto considera que los administradores que ha conocido en empresas o en alguna otra parte comprenden bien sus objetivos? Si piensa que no es así, ¿qué les sugeriría que hicieran para fijarlos?
5. Algunas personas tienen objeciones al definir las metas a largo plazo porque consideran que es imposible saber lo que sucederá a lo largo de un periodo prolongado. ¿Considera usted que ésta sea una posición inteligente? ¿Por qué?
6. ¿Le parece que podría introducirse la APO en una dependencia gubernamental? ¿En una universidad? ¿En una sociedad de alumnos o en un club?
7. ¿Cuáles son sus cinco objetivos personales más importantes? ¿Son a largo o corto plazo? ¿Son verificables?
8. En su organización, ¿qué desempeño espera su superior de usted? ¿Está establecido por escrito? Si usted escribiera el objetivo de su trabajo y su jefe lo que espera de usted, ¿coincidirían los enunciados?

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

En este capítulo se identificaron los objetivos generales de una universidad. Trace los objetivos generales para su universidad, su facultad y los departamentos de su escuela. Muestre cómo se relacionan estos objetivos para formar una red.

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Anote en un motor de búsqueda el término *administración por objetivos* e identifique usos del término: ¿aparece como una herramienta de planeación?, ¿para la evaluación administrativa?, ¿para motivar a las personas?, ¿en conjunción con la planeación estratégica?, ¿para el desarrollo de los administradores?
2. Busque en internet el término *presupuesto* y comente sus resultados en clase.

CASO INTERNACIONAL

Desarrollo de metas verificables

El administrador de división había escuchado en fechas recientes una conferencia acerca de la administración por objetivos. Su entusiasmo, muy avivado en ese entonces, aumentaba entre más pensaba en ello. Finalmente decidió introducir el concepto y ver qué adelanto podría tener en su próxima reunión con su personal .

Recopiló los aspectos teóricos de esta técnica, citó las ventajas de su aplicación para la división y le pidió a sus subordinados que pensaran en su adopción.

No fue tan fácil como todos creían. En la siguiente reunión, se hicieron varias preguntas:

—¿Tiene usted metas divisionales que le haya asignado el presidente para el año siguiente? —planteó el administrador de finanzas.

—No, no las tengo —respondió el administrador de la división—. He estado esperando que desde la oficina del presidente me digan qué es lo que se espera, pero actúan como si no hicieran nada en relación con el asunto.

—¿Qué debe hacer la división entonces? —preguntó el administrador de producción, esperando que lo indicado fuera no tomar ninguna acción.

—Tengo la intención de hacer una lista de mis expectativas para la división — afirmó el administrador de la división—. No hay mucho misterio en torno a ello. Espero 30 millones de dólares en ventas; una utilidad sobre ventas antes de impuestos de 8%; un rendimiento sobre la inversión de 15%; un programa continuo en vigor el 30 de junio, con características específicas que describiré más adelante, para desarrollar a nuestros propios administradores futuros; la conclusión del trabajo de desarrollo de nuestro modelo XZ a final del año; y la estabilización de la rotación de los empleados a 5%.

Los asistentes se quedaron sorprendidos de que su superior hubiera pensado cuidadosamente en estos objetivos verificables y que los hubiera expresado con tal claridad y seguridad. También se sorprendieron por su sinceridad en cuanto a su interés por lograrlos.

—A lo largo del mes siguiente, quiero que cada uno de ustedes traduzca estos objetivos en metas verificables para sus propias funciones. Como es natural, serán diferentes para las áreas de finanzas, marketing, producción, ingeniería y administración. Cualquiera que sea la manera en la que ustedes los describan, esperaré que contribuyan a la realización de las metas de la división.

Preguntas

1. ¿Puede el administrador de una división desarrollar metas u objetivos verificables cuando no le han sido asignados por el presidente? ¿Cómo? ¿Qué tipo de información o de ayuda proveniente de la oficina matriz considera usted que sea de importancia para el administrador de la división?
2. ¿Habrá establecido el administrador de la división las metas en la mejor manera posible? ¿Qué hubiera hecho usted?

Capítulo 5

Estrategias, políticas y premisas de la planeación

Objetivos de aprendizaje

Al terminar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- **OA1** Explicar la naturaleza y el propósito de las estrategias y las políticas.
- **OA2** Describir el proceso de la planeación estratégica.
- **OA3** Entender la matriz FODA y la matriz de portafolios de negocios.
- **OA4** Describir estrategias y políticas importantes y la jerarquía de las estrategias.
- **OA5** Identificar las estrategias genéricas de Porter.
- **OA6** Analizar la naturaleza de las premisas y los pronósticos.

En la actualidad, la mayoría de las empresas de negocios hace uso de la planeación estratégica, aunque los grados de sofisticación y formalidad varían considerablemente. En la teoría, la planeación estratégica es engañosamente sencilla: consiste en analizar la situación actual y la situación prevista, determinar la dirección de la empresa y encontrar los medios para materializar la misión. Pero, en la práctica, es un proceso sumamente complejo que requiere un enfoque sistemático para identificar y analizar los factores externos a la organización y acoplarlos con las capacidades de ésta.

La planeación se realiza en un ambiente de incertidumbre. Nadie puede estar seguro de cuál será el ambiente externo o el interno, ni siquiera en la próxima semana, cuánto más después de varios años. Por consiguiente, planteamos suposiciones o hacemos pronósticos sobre el ambiente que prevemos. Algunos pronósticos se vuelven supuestos para otros planes. Por ejemplo, el pronóstico del producto nacional bruto se vuelve el supuesto de la planeación de las ventas, la cual a su vez se vuelve la base para la planeación de la producción, etcétera.

En este capítulo usted aprenderá la naturaleza y el propósito de las estrategias y las políticas, el proceso de la planeación estratégica (el cual identifica los aspectos críticos de la formulación de la estrategia), la matriz de FODA (una herramienta para integrar sistemáticamente los factores externos e internos), la matriz de portafolios de negocios (una herramienta para la asignación de recursos), las principales estrategias y políticas, la jerarquía de las estrategias y las estrategias genéricas. Ya que los planes se hacen en un ambiente de incertidumbre, estudiaremos también la formulación de premisas y de pronósticos.

OA1

Naturaleza y propósito de estrategias y políticas

Las estrategias y las políticas están estrechamente relacionadas; ambas *1*) proporcionan dirección, *2*) son un marco conceptual para los planes, *3*) son la base de los planes operacionales y *4*) repercuten en todas las áreas de la administración.

El término *estrategia* (que proviene de la palabra griega *strategos*, que significa "general") se ha usado de diferentes maneras. Los autores difieren en por lo menos un aspecto importante sobre las estrategias. Algunos se enfocan tanto en los fines (el propósito, misión, metas y objetivos) como en los medios para lograrlos (las políticas y planes). Otros subrayan los medios para conseguir los fines del proceso estratégico, en lugar de los fines por sí mismos. Como se señala en el capítulo 4, la **estrategia** se refiere a la determinación de la misión (o propósito fundamental) y de los objetivos básicos de largo plazo de una empresa, a la adopción de líneas de acción y a la asignación de los recursos necesarios para lograr estos objetivos. Por consiguiente, los objetivos son una parte de la formulación de la estrategia.

Estrategia Determinación de la misión o propósito y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguido de la adopción de líneas de acción y de la asignación de los recursos necesarios para lograr los objetivos.

Políticas Declaraciones o interpretaciones generales que guían las reflexiones de los administradores para la toma de decisiones.

Las **políticas** son declaraciones o interpretaciones generales que guían las reflexiones de los administradores para la toma de decisiones, asegurándose que se realicen dentro de ciertos límites. Normalmente no requieren una acción, sino que tienen como finalidad guiar a los administradores en la decisión que finalmente tomaron.

La esencia de la política es la discrecionalidad. La estrategia, por otra parte, se relaciona con la dirección en la cual se aplicarán los recursos humanos y materiales para aumentar la probabilidad de lograr los objetivos elegidos.

Para ser efectivas, las estrategias y las políticas se deben poner en práctica mediante planes y aumentar su grado de detalle hasta llegar a los aspectos más esenciales de las operaciones. Así, definiremos las *tácticas*, como los planes de acción a través de los cuales se ejecutan las estrategias. Las estrategias deben estar apoyadas por tácticas eficaces.

OA2

Proceso de la planeación estratégica

Aunque los pasos específicos en la formulación de una estrategia pueden variar, el proceso gira, por lo menos conceptualmente, en torno de los elementos fundamentales que se muestran en la figura 5.1 y que se describen a continuación.

VISIÓN DE LIDERAZGO

Lee Kun-Hee lidera el valor y la política que conducen a Samsung al reconocimiento global[1]

El Grupo Samsung es un gran conglomerado coreano que se enfoca en la electrónica y los servicios financieros. En el pasado, muchas compañías coreanas se vieron en dificultades porque se diversificaron hacia campos no relacionados. En su nuevo enfoque administrativo, Samsung trata de evitar los problemas que tuvieron otras compañías y, en el cambio de siglo, inició una política diseñada para llegar a ser un líder en su campo, compitiendo contra empresas como Sony de Japón.

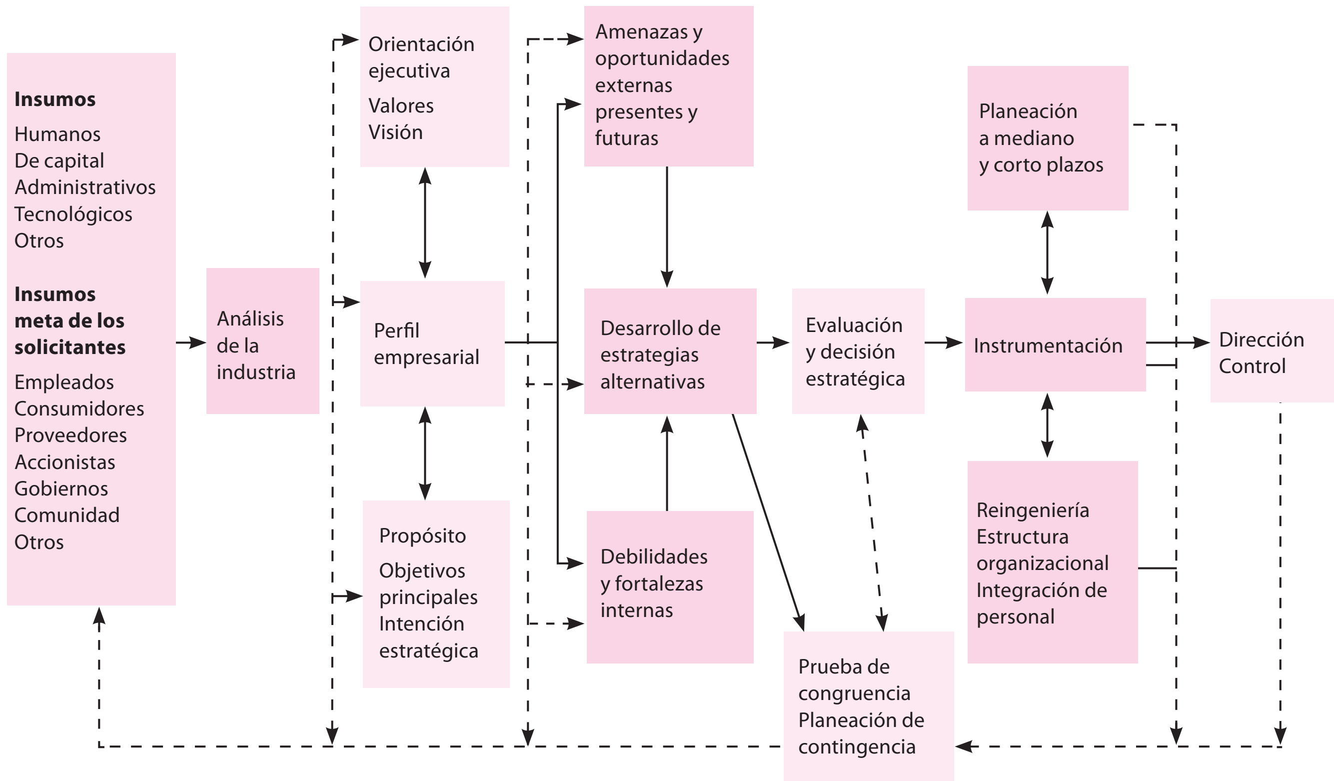
La compañía está impulsada por sus valores y por su filosofía, la cual afirma: "Dedicaremos nuestro talento y nuestras tecnologías a la creación de productos y servicios de calidad superior, contribuyendo con ello a una sociedad global mejor."[2] Samsung comprende la importancia de sus personas y el uso de las tecnologías más recientes para lograr el éxito en el mercado. Al mismo tiempo, está consciente de la responsabilidad que tiene para contribuir a la sociedad, no solamente en Corea sino en todo el mundo.

El presidente Lee Kun-Hee estableció las bases de un nuevo enfoque en la administración que considera los defectos como un delito. La calidad, los productos superiores y un servicio excelente al cliente se consideran los factores clave para el éxito en el muy competitivo ambiente que ha estado dominado por las empresas japonesas. Con su enfoque de *administración digital*, Samsung trata de explotar las oportunidades creadas por las tecnologías de la era de la información.

Los valores, filosofías y políticas de esta empresa coreana, así como su meta de convertirse en un líder global en su campo, han atraído a muchos estudiantes de las universidades de ese país. ¿Ayudarán estos jóvenes a la compañía a competir con éxito en el ambiente global?

[1] Moon Ihlwan y Gerry Khermouch, "Samsung: No Longer Unsung", *Business Week*, 6 de agosto de 2001. Véase también en: http://www.samsung.com/us/ consultado el 18 de enero de 2011.

[2] "Samsung", en: www.samsung.com, consultado el 17 de noviembre de 2011.



Adaptado y modificado de Weihrich, Heinz, "The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis", en *Long Range Planning*, vol. 15, núm. 2, 1982, pp. 54-66.

Figura 5.1 Modelo del proceso de planeación estratégica.

Insumos de la organización

Los diversos insumos organizacionales, incluyendo las necesidades de información de los participantes, se expusieron en el capítulo 1 y no requieren mayor explicación.

Análisis de la industria

Como se menciona más adelante, el profesor Michael Porter ha indicado que la formulación de una estrategia requiere evaluar el atractivo de una industria mediante el análisis del ambiente externo. Hay que centrar el examen en el tipo de competencia de la industria, la posibilidad de que nuevas empresas ingresen en el mercado, la disponibilidad de productos o servicios sustitutos, y las posiciones de negociación de los proveedores, de los compradores y de los clientes.

Perfil de la empresa

El perfil de la empresa es, por lo general, el punto de partida para determinar el lugar en el que se encuentra la compañía y el sitio al que debería llegar. Así, los administradores de nivel superior determinan la misión de la empresa y clarifican la orientación geográfica del negocio; por ejemplo, si debería operar en regiones determinadas, en todo el país o, incluso, en qué países. Además, evalúan la situación competitiva de su empresa.

Orientación, valores y visión de los ejecutivos[3]

El perfil de la empresa lo traza su gente, sobre todo sus ejecutivos, y la orientación y los valores que ellos muestren son importantes para formular la estrategia. Los directivos establecen el clima

[3] Si se desea un análisis de la visión, véase James C. Collins y Jerry Porras, "Building Your Company's Vision", en Arthur A. Thompson, Jr., y A. J. Strickland III (eds.), *Crafting and Executing Strategy*, 12a. ed. (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill, 2001), pp. 442-456.

organizacional y determinan la dirección de la empresa a través de una visión que responde a la pregunta "¿En qué queremos convertirnos?"[4] Por consiguiente, tienen que examinarse cuidadosamente sus valores, preferencias y actitudes respecto de los riesgos, porque ellos repercuten en la estrategia. Por ejemplo, aun cuando la alternativa de distribuir licores pudiera parecer rentable, los ejecutivos pueden decidir contra tal estrategia debido a que el sistema de valores de la alta administración condena las bebidas alcohólicas.

Misión Afirmación que responde a la pregunta: "¿Cuál es nuestro negocio?"

Objetivos principales Resultados hacia los que se dirigen las actividades de la empresa.

Intención estratégica Compromiso para ganar en el ambiente competitivo.

www.caterpillar.com
www.xerox.com
www.honda.com
www.ford.com

Misión (propósito), objetivos principales e intención estratégica[5]

La **misión**, también denominada *propósito*, es la respuesta a la pregunta: "¿Cuál es nuestro negocio?". Los **objetivos principales** son los resultados hacia los que se dirigen las actividades de la empresa. Estudiamos estos temas en el capítulo anterior.

La **intención estratégica** es el compromiso para ganar en el ambiente competitivo. Los profesores Gary Hamel y C. K. Prahalad analizaron compañías que habían alcanzado una posición de liderazgo global.[6] Encontraron que esas empresas tenían una obsesión por ganar, no sólo en los niveles administrativos más altos, sino en toda la organización. Esta obsesión se llama *intención estratégica*. Entre los ejemplos está el intento de Komatsu por "acorralar a Caterpillar", su principal rival; la idea de Canon de "derrotar a Xerox" o el designio de Honda de llegar a ser un pionero automotriz, como "un segundo Ford". Los autores señalaron que la intención estratégica requiere del esfuerzo y la dedicación de las personas. La declaración de la intención es estable al paso del tiempo y se concentra en la esencia del hecho de ganar.

Ambiente externo presente y futuro

El ambiente externo actual y el futuro se deben evaluar en términos de amenazas y oportunidades. Esta evaluación se enfoca en la situación competitiva, así como en los factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además, también se examinan los avances tecnológicos, productos y servicios del mercado y otros factores necesarios para determinar la situación competitiva de la empresa.

Ambiente interno[7]

De igual manera, el ambiente interno de la empresa debe estudiarse y valorarse respecto a sus recursos, fortalezas y debilidades de investigación y desarrollo, producción, operaciones, adquisiciones, marketing y productos y servicios. Otros factores internos que son importantes para la formulación de una estrategia y que deben evaluarse incluyen los recursos humanos y los financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control, y las relaciones con los clientes.

[4] Fred R. David, "Vision versus Mission", en *Strategic Management*, 8a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001), p. 56.

[5] Gary Hamel y C. K. Prahalad, "Strategic Intent", en Arthur A. Thompson, Jr., A. J. Strickland III y Tracy Robertson Kramer (eds.), *Readings in Strategic Management*, 5a. ed. (Chicago: Irwin, 1995), pp. 56-76; Hamel y Prahalad, *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1994), pp. 141-49; Hamel, *Leading the Revolution* (Boston: Harvard Business School Press, 2000); Hamel, "Inside the Revolution: Take It Higher", *Fortune*, 5 de febrero de 2001, pp. 169-170.

[6] El artículo preparado por Hamel y Prahalad se publicó originalmente en *Harvard Business Review* (mayo-junio de 1989) y se reimprimió con ciertas eliminaciones en Henry Mintzberg y James Brian Quinn, *The Strategy Process: Concepts and Cases* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996), pp. 41-45.

[7] Howard Thomas, Timothy Pollock y Philip Gorman, "Global Strategic Analyses: Frameworks and Approaches", *Academy of Management Executive*, febrero de 1999, pp. 70-82.

Desarrollo de estrategias alternativas

Las estrategias alternativas se desarrollan sobre la base de un análisis de los ambientes externo e interno. Una organización puede perseguir muchos tipos de estrategias.[8] Se puede especializar o concentrar, como lo hizo la compañía coreana Hyundai, que se especializó en la producción de automóviles de menor precio (a diferencia de General Motors, por ejemplo, que tiene una línea completa que va de los automóviles económicos a los de lujo). Bajo el liderazgo de su director ejecutivo, Chung Mong Koo, la compañía introdujo el Santa Fe, un vehículo deportivo utilitario de precio competitivo, el cual fue bien recibido por el mercado.[9]

www.hyundai.com
www.gm.com www.kmart.com
www.bordersgroupinc.com (Walden)
www.paylessdrug.com
www.toyota.com
www.nummi.com

También una empresa puede diversificarse y ampliar sus operaciones a mercados nuevos y rentables. KMart Corporation formó un grupo de especialidades al menudeo que abarcaba tiendas como Walden Book Company, Builders Square, Designer Depot y PayLess Drug Stores. Otra estrategia es convertirse en una empresa internacional y extender sus operaciones a otros países, como se analizó en el capítulo 3. Otros ejemplos de posibles estrategias son las empresas conjuntas (*joint venture*) y las alianzas estratégicas, las cuales pueden ser una estrategia apropiada para algunas empresas.[10] En particular son muy convenientes en actividades empresariales grandes en las que las empresas tienen que conjuntar sus recursos, como fue el caso de la sociedad que formaron General Motors y Toyota para la producción de automóviles compactos en California.[11]

En ciertas circunstancias, una compañía debe adoptar una estrategia de liquidación para suprimir una línea de artículos no rentable, de disolución de la empresa, como ocurrió con Savings & Loan Associations, o tal vez declararse en quiebra, como le ocurrió a Enron. Pero en algunos casos no es necesaria una liquidación, sino, por el contrario, una estrategia de limitación de gastos, una situación en que la compañía reduce sus operaciones de manera temporal.

Éstos son tan sólo algunos ejemplos de estrategias posibles. En la práctica, especialmente las grandes compañías, siguen una combinación de estrategias.

Evaluación y elección de estrategias[12]

Antes de tomar una decisión hay que evaluar las estrategias cuidadosamente. Las opciones estratégicas se deben considerar a la luz de los riesgos que se corren con cada decisión. Algunas oportunidades rentables se dejan pasar porque fracasar en un proyecto arriesgado podría significar la quiebra. Otro elemento crucial en la elección de una estrategia es el momento oportuno. Incluso el mejor producto puede fallar si se introduce al mercado en un momento inadecuado. Además, debe tenerse en cuenta la reacción de los competidores. Cuando IBM redujo el precio de sus PC como reacción al éxito de las ventas de las computadoras de Apple Macintosh, las empresas que producían computadoras compatibles con IBM tuvieron pocas opciones aparte de reducir también sus precios. Esto ilustra la interconexión de las estrategias de las empresas de la misma industria.

[8] Si se desea una exposición detallada de los diversos tipos de estrategias véase Fred R. David, *Strategic Management*, 8a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001), cap. 5.

[9] Brian Bremner, "Hyundai Gets Hot", *Business Week*, 17 de diciembre de 2001, pp. 84-86.

[10] Si se desea una exposición de las alianzas estratégicas véase Manuel G. Serapio, Jr. y Wayne F. Cascio, "End-Games in International Alliances", *Academy of Management Executive*, febrero de 1996, pp. 62-73; Gabor Garai, "Leveraging the Rewards of Strategic Alliances", en Arthur A. Thompson, Jr. y A. J. Strickland III (eds.), *Crafting and Executing Strategy*, 12a. ed. (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill, 2001), pp. 601-606; Andrew C. Inkpen, "Learning and Knowledge Acquisition through International Strategic Alliances", *Academy of Management Executive*, noviembre de 1998, pp. 69-80.

[11] New United Motor Manufacturing, Inc., en: www.nummi.com, consultado el 17 de noviembre de 2011.

[12] Véase también Gary Hamel, "Strategy as Revolution", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1996, pp. 69-82.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

Batalla de titanes: Boeing y Airbus[13]

Boeing y Airbus tuvieron que evaluar muchos factores cuantitativos y cualitativos en su batalla por el liderazgo de la industria aeronáutica. Airbus, que inició sus operaciones alrededor del año 2000 como una unidad de la European Aeronautic Defense & Space Co. (EAD), era el fabricante líder de aeronaves por encima de la compañía estadounidense Boeing. Esto quizá dio como resultado un exceso de confianza. El Airbus A380 de gran tamaño se desarrolló con la meta de superar al Boeing 747, el avión de 450 asientos que dominó los cielos durante muchos años. Sin embargo, en 2006, la fortuna parecía haber cambiado.

La producción del A380 empezó a tener problemas, dando como resultado demoras a un costo muy alto para la compañía. Airbus subestimó la complejidad de la gran aeronave con su sofisticado equipo. La instalación de los sistemas de comunicación y de los de entretenimiento en vuelo ocasionó problemas importantes. La escasez de ingenieros capacitados dificultó la introducción de modelos múltiples diseñados para competir con Boeing. Las disputas dentro de la administración de Airbus tampoco ayudaron a la compañía.

Varias aerolíneas reconsideraron sus decisiones de compra y algunas de ellas prefirieron hacer sus pedidos a Boeing. Thai Airways, por ejemplo, consideró la cancelación de sus pedidos de seis aviones. En diciembre de 2006, la aerolínea alemana Lufthansa anunció que compraría el jumbo Boeing 747 actualizado que había dominado el mercado del jumbo jet en el pasado. Singapore Airlines, un comprador importante de aeronaves nuevas, también ordenó 20 aeronaves 787 Dreamliner a Boeing, las cuales fueron bien recibidas por los clientes por su comodidad y su eficiencia. La operación y el mantenimiento de esta aeronave son menos costosos que los del Airbus A330. De ahí que Airbus buscara desarrollar el modelo A350 como respuesta al Boeing 787.

Para ayudar a Airbus, la Unión Europea decidió continuar su apoyo a favor del fabricante de aeronaves. Así, Boeing presentó una queja ante la Organización Mundial del Comercio (OMC) indicando que los subsidios pagados por el desarrollo de los aviones Airbus eran ilegales. Boeing, por otra parte, fue acusada de recibir subsidios estatales para el desarrollo de nuevos aviones.

Mientras que los argumentos se presentaban ante los tribunales, Airbus y Boeing continuaron su batalla por el mercado. La posición dominante de la empresa estadounidense que se observó al principio se vio seguida por los éxitos de la europea, los cuales empezaron alrededor del año 2000. Pero en 2006-2007, la perspectiva para Boeing parecía ser más favorable… mientras, la batalla de los titanes continúa.



El Dreamliner tiene de 210 a 330 asientos, mientras que la capacidad del A350 es de 270 a 440 asientos.

[13] J. Lynn Lunsford y Daniel Michaels, "Bet on Huge Plane Trips Up Airbus", *The Wall Street Journal*, 15 de junio de 2006; J. Lynn Lunsford y Daniel Michaels, "Boeing May Get Lift From Lufthansa", *The Wall Street Journal*, 6 de diciembre de 2006, "EU Vows Continuing Airbus Support", BBC News, 6 de diciembre de 2006; Daniel Michaels y J. Lynn Lunsford, "Airbus Pitch: New A350 Was Worth Wait", *The Wall Street Journal*, 4 de diciembre de 2006; "Airbus-A Long Haul to Recovery", *The Economist*, 9 de diciembre de 2006, p. 70; Daniel Michaels, "Airbus A380 Is Set to Gain Clearance", *The Wall Street Journal*, 12 de diciembre de 2006; J. Lynn Lunsford, "Boeing Flight Plan for Growth", *The Wall Street Journal*, 5 de enero de 2007.

Pruebas de congruencia y planeación de contingencias

El último aspecto clave del proceso de la planeación estratégica son las pruebas de congruencia y la preparación de planes de contingencia. En todas las fases del proceso de planeación estratégica, son esenciales las pruebas de congruencia. Además, dado que el futuro no puede predecirse con certeza, se deben preparar planes de contingencia. Por ejemplo, se puede preparar una estrategia bajo el supuesto de que el producto nacional bruto puede aumentar 3% anualmente durante los siguientes tres años, y también puede elaborarse un plan de contingencia en el que se contemple una recesión mayor.

Planeación a mediano y corto plazos, instrumentación mediante la organización, integración de personal, dirección y control

Aunque no es una parte del proceso de planeación estratégica (y, por consiguiente, se muestra por las líneas cortas de la figura 5.1), la planeación a mediano y corto plazos, así como la instrumenta-

ción de los planes, se deben considerar durante todas las fases del proceso. La instrumentación de la estrategia requiere organización, y tal vez incluso de la reingeniería de la organización (véase la parte 3 de este libro), de la integración de personal, es decir, el hecho de reclutar y de mantener ocupados los puestos de trabajo dentro de la estructura de la organización (parte 4) y del suministro de una dirección a través de una motivación y de una comunicación efectiva (véase la parte 5). También se deben instalar controles para vigilar el desempeño realizado frente a los planes previstos (véase la parte 6). La importancia de la realimentación la muestran los ciclos iterativos que se presentan en el modelo. Más adelante nos ocuparemos de estos aspectos de la implantación de la estrategia.

Matriz FODA: una herramienta moderna para el análisis de la situación

OA3

En la actualidad, quienes trazan las estrategias se valen de matrices que indican las relaciones entre las principales variables. Por ejemplo, el Boston Consulting Group desarrolló la matriz de portafolios de negocios, que estudiaremos adelante. Durante muchos años se ha aplicado el análisis FODA para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa. Sin embargo, este análisis es estático y rara vez se presta para tender las bases de estrategias alternativas distintas. Por consiguiente, se ha introducido la matriz FODA para analizar la situación competitiva de una compañía o incluso de una nación que conduzca al desarrollo de cuatro conjuntos distintos de alternativas estratégicas.[14]

La matriz FODA tiene un alcance más amplio y varía respecto de la matriz de portafolios de negocios. La primera no reemplaza a la segunda. La matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la articulación de las amenazas externas y las oportunidades con las debilidades y las fortalezas internas de la organización.

Suele decirse que las compañías deben detectar sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del exterior. Pero a menudo se pasa por alto que la combinación de estos factores puede requerir otras opciones estratégicas. Para sistematizar estas opciones se postuló la matriz FODA: *F*, representa las fortalezas*;* *O*, oportunidades*;* *D*, debilidades y *A*, amenazas. El modelo FODA empieza con las amenazas, porque en muchas situaciones una compañía emprende una planeación estratégica como resultado de la percepción de una crisis, problema o peligro.

Cuatro estrategias alternativas

OA4

En la tabla 5.1 se presentan las cuatro estrategias alternativas de la matriz FODA.[15] Las estrategias se basan en el análisis de los ambientes externo (amenazas y oportunidades) e interno (debilidades y fortalezas).

1. La intención de la estrategia DA es minimizar tanto las debilidades como las amenazas y puede llamarse estrategia "mini-mini". Por ejemplo, puede requerir que la compañía forme una *joint venture*, que reduzca sus gastos o incluso que se liquide.
2. La estrategia DO tiene como propósito minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. De este modo, una empresa con ciertas debilidades en algunos aspectos puede fortalecerlas internamente o adquirir del exterior las capacidades necesarias (como la tecnología o las personas con las habilidades necesarias), para aprovechar las oportunidades del ambiente externo.

[14] Esta exposición y las cifras que la acompañan se han adaptado de Heinz Weihrich, "The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis", *Long Range Planning*, vol. 15, núm. 2 (1982), pp. 54-66; Weihrich, "Analyzing the Competitive Advantages and Disadvantages of Germany with the TOWS Matrix: An Alternative to Porter's Model", *European Business Review*, vol. 99, núm. 1 (1999), pp. 9-22. Véase también en: http://www.usfca.edu/fac-staff/weihrichh/docs/germany.pdf, consultado el 17 de noviembre de 2011.

[15] Aunque en este análisis se enfatizan las estrategias, se pueden elaborar análisis similares para desarrollar tácticas más detalladas o planes de acción.

Tabla 5.1 Matriz FODA para la formulación de estrategias

Factores internos / **Factores externos**	**Fortalezas internas (F)** como las administrativas, operativas, financieras, de marketing, investigación y desarrollo e ingeniería	**Debilidades internas (D)** como las de las áreas mostradas en el recuadro de Fortalezas
Oportunidades externas (O) (Incluidos los riesgos) como las condiciones económicas actuales y futuras, los cambios políticos y sociales, y nuevos productos, servicios y tecnologías	**Estrategia FO: maxi-maxi** Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades	**Estrategia DO: mini-maxi** Como una estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades
Amenazas externas (A) Como los fallos en el suministro de energía, la competencia y áreas similares a las del recuadro Oportunidades	**Estrategia FA: maxi-mini** Uso de las fortalezas para hacer frente o evitar las amenazas	**Estrategia DA: mini-mini** Como la reducción, liquidación o coinversión para minimizar las debilidades y amenazas

3. La estrategia FA se basa en las fortalezas de la organización para tratar con las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar las primeras a la vez que se minimizan las segundas. Así, una compañía aprovecha sus fortalezas tecnológicas, financieras, administrativas o de marketing para hacer frente a la amenaza que representa un nuevo producto introducido por su competidor.
4. La situación más deseable es aquella en que una compañía aplica sus fortalezas para aprovechar las oportunidades (la estrategia FO). De hecho, la meta de las empresas es pasar de otras posiciones en la matriz a esta última. Si tienen debilidades, se esforzarán por superarlas y convertirlas en fortalezas, para con ellas enfrentar las amenazas, de tal modo que se puedan concentrar en las oportunidades.

Dimensión del tiempo y matriz de FODA

Hasta ahora, los factores mostrados en la matriz FODA se han relacionado con un análisis en un punto en particular en el tiempo. Sin embargo, los ambientes externos e internos son dinámicos: algunos factores cambian mucho con el tiempo, mientras que otros lo hacen muy poco. Debido a la dinámica del ambiente, el diseñador de la estrategia debe preparar varias matrices FODA para diversos momentos, como se muestra en la figura 5.2. Así, se puede empezar con un análisis de FODA del pasado, continuar con un análisis del presente, y, quizá lo que es más importante, concentrarse en periodos diferentes (T1, T2, etc.) en el futuro.

ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

www.saturn.com

¿A dónde fueron todos los autos marca Saturn?[16]

Antes de su desaparición, la empresa Saturn se presentó como "Una compañía de automóviles distinta". Sin embargo, en 2009 se eliminó de la línea de automóviles de GM. Saturn inició como una compañía independiente con su propia fábrica y distribuidores. El automóvil original tenía un precio fijo y se vendía en menos de 11 000 dólares. Las cosas empezaron a cambiar cuando el director ejecutivo de GM, Roger B. Smith, se retiró. En ese momento se introdujo un nuevo modelo más grande, el serie L, que fracasó.

En 2007, Saturn lanzó la línea de la familia Aura del estilo del Lexus en 29 000 dólares. Pero la marca no atraía a los clientes. Por lo tanto, Saturn, que empezó como una compañía distinta de automóviles, ha sido eliminada de la línea de GM. Un cambio de imagen de marca puede ser dañino para el producto.

[16] David Welch, "Lessons From Saturn's Fall", *Business Week*, 2 de marzo de 2009, p. 25.

Aplicación de la matriz de fusiones FODA para fusiones, adquisiciones, empresas conjuntas y alianzas

Las compañías de todo el mundo usan ahora la matriz FODA, la cual se ha incluido en varios libros de texto modernos que tratan acerca de la administración estratégica.[17] En fechas recientes, la matriz FODA se ha introducido en la planeación de fusiones, adquisiciones, empresas conjuntas y alianzas.[18] Siempre que dos socios consideren la realización de actividades conjuntas, es prudente analizar las fortalezas y debilidades de cada uno, así como sus oportunidades y sus amenazas. Además, se deberían considerar sus estrategias alternativas antes de su asociación: estas dos matrices FODA proporcionan un mejor entendimiento de los socios en prospecto antes del enlace real. Por ejemplo, las fortalezas y debilidades complementarias podrían dar como resultado una ventaja competitiva para ambas compañías. Por otra parte, la repetición y el traslape pueden conducir a la duplicación de esfuerzo. Después de que se evalúan las dos matrices, se debe desarrollar una tercera matriz para la asociación. Esto es especialmente importante en las adquisiciones y las fusiones, debido a la permanencia relativa de la entidad resultante. La preparación de las tres matrices FODA también puede dar lugar a la identificación de problemas potenciales en asociaciones menos rígidas, como una alianza estratégica. La matriz de fusiones FODA se ilustrará a través de la fusión DaimlerChrysler en las conclusiones de la parte 2.

Estrategia del océano azul: en busca de oportunidades en mercados no disputados[19]

En el análisis de la matriz FODA se demostró que las compañías podrían usar sus fortalezas y superar sus debilidades aprovechando las oportunidades y enfrentando las amenazas. Se indicó que la estrategia potencialmente más exitosa consiste en usar los puntos fuertes de la empresa y en tomar ventaja de las oportunidades.

En el libro *La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*, los autores W. Chan Kim y Renee Mauborgne indican, de manera específica, que se debe concentrar la atención en las oportunidades que exploran las aguas no disputadas (oportunidades) del océano azul, en lugar de tratar de superar la competencia en la industria existente, o el océano rojo. El océano rojo se puede ilustrar a través de la feroz competencia actual en la industria automovilística, en la cual las compañías tratan de ser mejores que su competidor, por ejemplo, teniendo una estructura de costos más baja. En contraste, la estrategia del océano azul se puede ilustrar a través de las subastas en línea de eBay, que ingresó a un mercado sin competidores. Examinemos un poco más las diferencias entre las estrategias del océano rojo y del océano azul.

Las estrategias competitivas tradicionales que operan en el océano rojo tienen como propósito derrotar la competencia en un mercado existente. Las compañías tratan de mejorar a sus competidores. Michael Porter, de Harvard, indicó que las compañías tienen que hacer una elección estratégica entre la diferenciación, al ofrecer a los clientes algo especial por lo cual estén dispuestos a pagar un precio alto, o tener una estructura de costos más baja.

La estrategia del océano azul, en contraste, se centra en un mercado no disputado mediante la oferta de un producto o servicio único donde no haya competidores, haciendo así que la competencia sea irrelevante como lo indica el subtítulo del libro *La estrategia del océano azul*. En lugar de

[17] Fred R. David, "Vision versus Mission", en *Strategic Management*, 8a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001), cap. 6; J. David Hunger y Thomas L. Wheelen, *Essentials of Strategic Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001), cap. 5.

[18] La matriz FODA de las fusiones se presentó en la Eastern Academy of Management Conference en San José, Costa Rica, 17-21 de junio de 2001 y se ilustró con la fusión Daimler-Chrysler.

[19] W. Chan Kim y Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy-How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant,* Boston, Harvard Business School Press, 2005; Robert D. Hof y Michael Arndt "How to Hit a Moving Target", *Business Week Online,* 21 de agosto de 2006; "Blue Ocean Strategy", en: http://knowledge.insead.edu, consultado el 8 de noviembre de 2011.



Southwest Airlines tiene, en promedio, 10.6 millones de pasajeros a bordo al mes.

competir en una situación de demanda actual, la estrategia del océano azul trata de crear y desarrollar una nueva demanda por sus productos o servicios. Además, la compañía exitosa pondrá en marcha estrategias que se concentren en la diferenciación y en el bajo costo, como lo ilustra el caso del Lexus, que tenía características de diferenciación propias de automóviles de lujo pero un precio más bajo. De este modo, Toyota, el fabricante del Lexus, creó valor para el comprador. La innovación del valor es más que la innovación, es una estrategia que requiere que toda la compañía se comprometa con la creación de valor para el cliente mediante la oferta de algo especial con un precio y un costo relativamente bajos.

Para capturar el océano azul y hacer que la competencia sea irrelevante, Kim y Mauborgne introducen una herramienta de diagnóstico y un marco conceptual denominado *lienzo estratégico.* Esta herramienta identifica los factores relevantes en una industria en la cual compiten las compañías. Estos factores varían en cada industria. En la de las aerolíneas estos factores pueden incluir el precio del boleto, las comidas, la cordialidad del servicio y así sucesivamente. Por ejemplo, Southwest Airlines, la exitosa aerolínea de Estados Unidos, tiene baja calificación en sus tarifas, sus alimentos y sus conexiones en los aeropuertos. Pero califica a un nivel más alto que otras aerolíneas en la cordialidad del servicio y en la frecuencia de los vuelos. Ya que Southwest tuvo poca competencia en sus aspectos mejor calificados, persiguió la estrategia del océano azul.

Las compañías que se han fijado como meta la estrategia del océano azul deben considerar cuatro acciones. Primero, identificar y eliminar aquellos factores que puedan ser de poca importancia para el comprador. Segundo, si la eliminación no es una opción, considerar la reducción de esos factores. Tercero, aumentar o reforzar aquellos factores que sean únicos. Y cuarto, crear factores nuevos o únicos y nuevos que sean de interés para los compradores, pero que los competidores ignoren. Esto fue lo que hicieron Southwest Airlines y otras empresas al establecer la estrategia del océano azul.

¿Cómo se puede aplicar la estrategia del océano azul al formular una estrategia con base en la matriz FODA que se muestra en la tabla 5.1? La estrategia tradicional del océano rojo se puede ejemplificar a través de la estrategia FA (fortalezas-amenazas), mediante la cual una compañía usa sus puntos fuertes para hacer frente a las amenazas creadas por la competencia. La competencia directa con frecuencia da como resultado una lucha feroz y encarnizada a través de una estrategia de océano rojo. En contraste, la estrategia FO (fortalezas-oportunidades), en la cual la compañía

ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

Zipcar[20]

Un ejemplo de una compañía con la estrategia del océano azul es Zipcar, una empresa de automóviles compartidos fundada en Cambridge, Massachussets. Esta empresa, con un concepto nuevo en Estados Unidos, se concentra en un mercado no disputado mediante el uso de una tecnología inalámbrica en bases colocadas estratégicamente en las ciudades. Zipcar usa un sistema simple de reservaciones a través del cual los clientes pueden visualizar la disponibilidad del automóvil con alguna competencia de "Car Share" en Estados Unidos; las compañías grandes de renta de automóviles como Hertz y Entreprise, "WeCar" en San Luis y "I/GO" en Chicago también están empezando a usar un concepto similar de automóviles compartidos. En otros países hay empresas que hacen lo mismo. Por consiguiente, hasta cierto punto el mercado está disputado. El mercado no explotado para Zipcar sería el uso del concepto compartido al asociarse con otras empresas por medio de ofertas, por ejemplo, el uso compartido de botes o de automóviles en ciudades que no tienen tales servicios.

[20] Adam Aston, "Growth Galore, But Profits Are Zip", *Business Week*, 8 de septiembre de 2008.

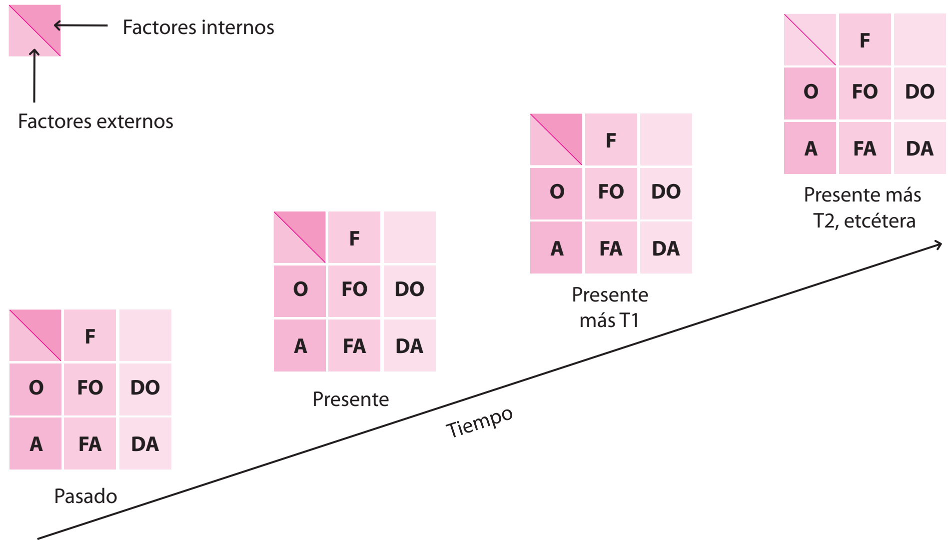


Figura 5.2 Dinámica de la matriz FODA.

usa sus puntos fuertes para aprovechar las oportunidades, sería un ejemplo de la estrategia del océano azul. Es verdad que en el análisis de la matriz FODA se consideran las oportunidades en general, mientras que Kim y Mauborgne se concentran en las oportunidades únicas que han sido descuidadas por los competidores.

Existe otra alternativa para la estrategia del océano azul: la estrategia DO, en la cual una compañía comprende sus debilidades y reconoce que una forma de superarlas es buscando oportunidades únicas. Con frecuencia, una compañía con puntos débiles puede estar en desorden y entonces motivarse para buscar intensamente oportunidades que no hayan sido explotadas por sus competidores, es decir, adoptando la estrategia del océano azul.

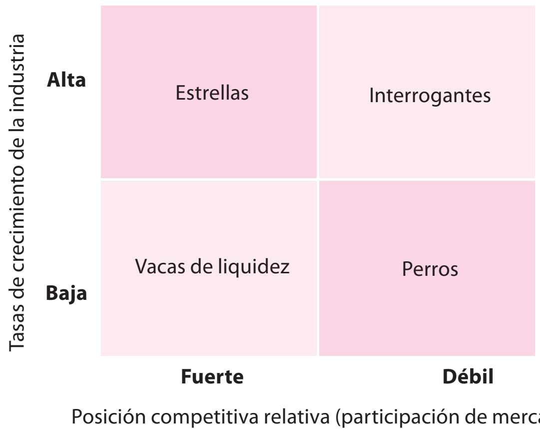
En resumen, las compañías que adoptan la estrategia del océano azul pueden perseguir tanto la estrategia FO como la estrategia DO que se muestran en la figura 5.2. Aunque puede ser inevitable participar en la estrategia FA, las empresas pueden tratar primero de establecer la estrategia del océano azul para evitar la feroz confrontación que resulta de la alternativa FA.

Matriz de portafolio, una herramienta para la asignación de recursos

La matriz de portafolio de negocios fue desarrollada por el Boston Consulting Group (BCG).[21] En la figura 5.3, que es una versión simplificada de dicha matriz, se muestran los vínculos entre la tasa de crecimiento de la industria y la posición relativamente competitiva de la empresa, determinada por la participación de mercado. Los negocios en el cuadrante de los signos de interrogación, con una participación de mercado escasa y una tasa de crecimiento alta, normalmente requieren la inversión de efectivo para que puedan volverse “estrellas”, esto es, los negocios en una posición de alto crecimiento y fuertemente competitivos, los cuales tienen oportunidades de crecimiento y de obtener de ganancias. Las llamadas “vacas de liquidez”, que tienen una posición competitiva fuerte y una tasa de crecimiento baja, se establecen bien en el mercado y están en la posición de elaborar sus productos a un costo bajo. Por

www.bcg.com

[21] Bruce D. Henderson, *The Experience Curve Revisited* (Boston: Boston Consulting Group, sin fecha); Barry Hedly, “Strategy and the ‘Business Portfolio’”, *Long Range Planning*, febrero de 1977, pp. 9-15; Bruce D. Henderson, “The Application and Misapplication of the Experience Curve”, *Journal of Business Strategy*, invierno de 1984; Boston Consulting Group, en: www.bcg.com, consultado el 9 de noviembre de 2008.



Adaptado de *The Product Portfolio Matrix*, copyright © 1970, The Boston Consulting Group Inc.

Figura 5.3 Matriz de portafolio de negocios.

consiguiente, sus productos proporcionan el efectivo necesario para sus operaciones. Los "perros" son los negocios que tienen una tasa de crecimiento baja y una participación del mercado escasa. Estos negocios no son rentables y, por lo general, habría que deshacerse de ellos.

La matriz de portafolio fue desarrollada para corporaciones grandes con varias divisiones, que a menudo se organizan en unidades estratégicas de negocios (un tema que se analizará en el capítulo 8). El análisis de portafolio fue popular en la década de 1970, pero no deja de haber críticos que dicen que es demasiado simplista. Además, el criterio de la tasa de crecimiento ha sido considerado insuficiente para valorar el atractivo de un sector económico. De manera similar, puede ser inadecuado tomar la participación de mercado como instrumento de medición para estimar la posición competitiva.

Principales estrategias y políticas

Para una empresa de negocios (y, con ciertas modificaciones, también para otras organizaciones), es probable que las principales estrategias y políticas que dan una dirección general a las operaciones estén en las áreas de crecimiento, finanzas, organización, personal, relaciones públicas, productos o servicios y marketing. Nosotros analizaremos los dos últimos.

ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

¿Estrategia corporativa en Tata Group?[22]

Tata Group es el mayor conglomerado de la India. Las tres partes grandes que la componen son Tata Steel, Tata Motors y Tata Consulting Services. El grupo invirtió fuertemente en automóviles, acero, energía, químicos y otros productos. Para desarrollar una estrategia más enfocada, Tata vendió los grupos de cosméticos, de pintura y de cemento mientras abría nuevos negocios detallistas, de biotecnología, de telecomunicaciones y otros más.

Ahora, la empresa se enfrenta a varios desafíos. Uno de ellos consiste en construir una visión coherente permaneciendo a la vez en diferentes mercados e industrias. En verdad es un desafío formular estrategias para casi 100 compañías con cerca de 300 subsidiarias en 40 negocios diferentes. Otro desafío es cómo absorber las turbulentas fábricas Corus. Con la alta demanda de energía, Tata se concentra en el futuro participando en un proyecto solar de bajo costo. Otros desafíos para el futuro son decidir qué negocios se deben separar y cuáles se deben continuar. Además, ¿qué sucedería si la economía se desacelerara aún más? Aún así, y tal vez el aspecto más desafiante sea qué sucederá cuando el muy enérgico y visionario líder, el presidente de Tata Group, el señor Ratan N. Tata, se retire.

[22] Pete Engardio, "The Last Rajah", *Business Week*, 13 de agosto de 2007; "What's Next for Tata Group: An Interview with Its Chairman" en: http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Whats_next_for_Tata_Group_An_interview_with_its_chairman_1688_abstract, consultado el 16 de noviembre de 2011.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL www.skype.com

La compra de Skype, ¿un error de eBay?[23]

Skype fue fundada por un danés y un sueco; dos estonianos desarrollaron el software. Skype usa voz sobre protocolo de internet (VoIP), y permite la comunicación por voz, video y mensajes instantáneos a través del uso de internet. Con un costo bajo, también se pueden hacer llamadas a teléfonos fijos y móviles; también es posible hacer llamadas de video en grupo.

eBay, conocida por ser un mercado en línea donde los vendedores y compradores llegan a negociar casi cualquier cosa, adquirió Skype a un alto precio; pudo haber sido un error de Margaret Whitman, CEO de eBay. La operación de Skype fue un nuevo fenómeno en 2005. Sin embargo, en 2007-2008, Skype no alcanzó el éxito que se había pensado. La integración con el principal negocio de eBay no se hizo adecuadamente. La entrada de Google al mercado fue tal vez más importante, ya que capacitó a las personas para que encontraran compradores para sus bienes. Además, Google empezó a proporcionar servicios de pagos en línea y servicios telefónicos que compiten con el PayPal de eBay. En 2011, Microsoft adquirió Skype Communication y se convirtió en una división de Microsoft. Millones de personas de todo el mundo aprovechan el servicio gratuito o de bajo costo, el cual usan también cada vez más profesores y escuelas en proyectos educativos.

[23] "Meg Whitman's Career at eBay Suffers An Impairment Write-Down", *Business Week*, 6 de octubre de 2007, p. 80; Jeffrey Branzburg, "Talk Is Cheap: Skype Can Make VoIP a Very Real Communication Option for Your School", *Technology & Learning*, vol. 27 núm. 8 p. 36, consultado el 10 de mayo de 2011; "Skype is Now Part of Microsoft", en: http://www.microsoft.com/en-us/skype/, consultado el 28 de marzo de 2012.

Productos o servicios

Una empresa existe para suministrar productos o servicios. En un sentido muy real, las utilidades son meramente una medida —aunque una importante—, de qué tan bien atiende a sus clientes. Los nuevos productos o servicios, más que cualquier otro factor, determinan lo que una empresa es o será. Las preguntas importantes en este punto son las siguientes:

- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Qué quieren nuestros clientes?
- ¿Cuánto comprarán nuestros clientes y a qué precio?
- ¿Deseamos ser un líder del producto?
- ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?
- ¿Deseamos desarrollar nuevos productos propios?
- ¿Qué ventajas tenemos al atender las necesidades de los clientes?
- ¿Cómo debemos responder a la competencia actual y a la potencial?
- ¿Qué tanto hacemos para satisfacer las necesidades de los clientes?
- ¿Qué utilidades podemos esperar?
- ¿Qué forma básica debe asumir nuestra estrategia?

Marketing

Las estrategias de marketing se diseñan para guiar a los administradores en el suministro de productos o servicios a los clientes y en la forma de estimularlos para que compren. Las estrategias de marketing se relacionan estrechamente con las estrategias del producto; deben estar vinculadas y reforzarse. Peter F. Drucker considera que las dos funciones básicas de una empresa son la innovación (por ejemplo, la creación de nuevos bienes o servicios) y el marketing. Un negocio difícilmente podrá sobrevivir sin, por lo menos, una de estas funciones y preferentemente ambas. Las preguntas importantes que sirven como guías para el establecimiento de una estrategia de marketing son las siguientes:

- ¿Dónde están nuestros clientes y por qué compran?
- ¿Cómo compran nuestros clientes?
- ¿Cuál es la mejor forma de venta para nosotros?
- ¿Tenemos algo que podamos ofrecer que los competidores no tengan?
- ¿Tomaremos medidas legales para desalentar a la competencia?

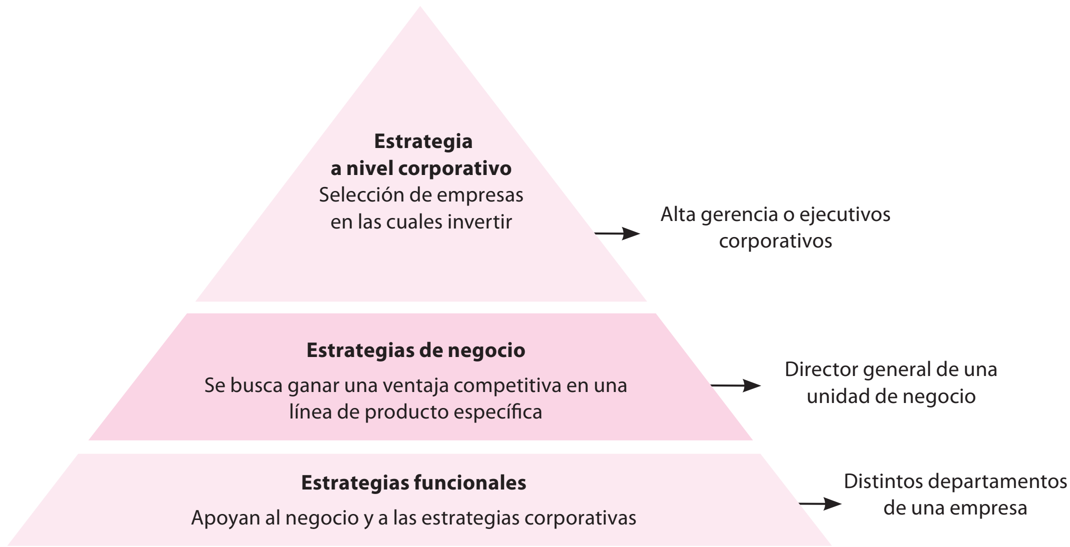


Figura 5.4 Pirámide de jerarquías de estrategias.

- ¿Necesitamos ofrecer servicios de apoyo y podemos proporcionarlos?
- ¿Cuál es la mejor estrategia y política de precios para nuestras operaciones?
- ¿Cómo podemos atender mejor a nuestros clientes?

Jerarquía de las estrategias de la compañía

En las compañías grandes y diversificadas, la estrategia general puede tener una forma jerárquica. En la cima de la pirámide está la *estrategia corporativa*. A este nivel, los ejecutivos preparan la estrategia general de una compañía diversificada; se toman las decisiones relacionadas con las industrias en las cuales la compañía quiere competir. Con frecuencia se selecciona un portafolio de negocios para generar sinergias entre las unidades del negocio.

En el segundo nivel de la jerarquía, se desarrollan las *estrategias de negocios,* y esto lo hace, por lo común, el administrador general de una unidad del negocio. El director ejecutivo revisa estas estrategias y las aprueba o rechaza. El propósito de la estrategia del negocio es obtener una ventaja competitiva en un área particular de la línea del producto.

En el tercer nivel jerárquico se trazan las *estrategias funcionales* (o políticas). Así, se diseñan estrategias para los departamentos o para otras unidades organizacionales como finanzas, producción, marketing, servicios, personal, etc. El objetivo es apoyar las estrategias del negocio y corporativas.

OA5

Análisis de la industria y estrategias competitivas genéricas de Porter[24]

El profesor Michael Porter de Harvard postuló que la formulación de la estrategia requiere un análisis de la industria (es decir, de su atractivo) y de la posición de la compañía dentro de ese sector. El análisis se vuelve la base para las estrategias genéricas.

[24] Michael E. Porter, "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1979, pp. 137-45. Véase también su *Competitive Strategy* (Nueva York: Free Press, 1980); *Competitive Advantage* (Nueva York: Free Press, 1985); *The Competitive Advantage of Nations* (Nueva York: Free Press, 1990); "The Competitive Advantage of the Inner City", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1995, pp. 55-71; "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, marzo de 2001, p. 63ff; Michael Porter y Nicolaj Siggelkow, "Contextuality Within Activity Systems and Sustainability of Competitive Advantage", *The Academy of Management Perspectives,* mayo de 2008, pp. 34-56. Véase también Carolin Decker y Thomas Mellewigt, "Thirty Years After Michael E. Porter: What Do We Know About Business Exit?" *The Academy of Management Perspective,* mayo de 2007, pp. 41-55.

Análisis de la industria[25]

En el análisis de la industria, Porter identificó cinco fuerzas:

1. La competencia entre las compañías.
2. La amenaza de que nuevas compañías entren al mercado.
3. La posibilidad de usar productos o servicios sustitutos.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. El poder de negociación de los compradores o clientes.

Con el análisis de la industria, una compañía puede adoptar estrategias genéricas, las cuales se llaman así porque son pertinentes a niveles diferentes para muchas organizaciones. Sin embargo, cualquier empresa puede usar más de una estrategia.

Estrategia general de liderazgo de costos

Este enfoque estratégico se encamina a las reducciones en los costos, basándose en gran parte en la experiencia. Así, el énfasis puede ponerse en mantener una rigurosa vigilancia sobre los costos de investigación y desarrollo, operaciones, ventas o servicios. El objetivo es que la compañía tenga

[25] Fred Nickols, "Industry Analysis at Michael Porter: Five Forces Affecting Competitive Strategy", 2000, en: http://home.att.net/~nickols/five_forces.htm, consultado el 9 de noviembre de 2008.

ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

www.nissanusa.com

El Leaf de Nissan, el primer automóvil eléctrico producido en serie[26]

Cuando se pidió al CEO de Nissan, Carlos Ghosn, que proporcionara un argumento de ventas de 30 segundos para el automóvil totalmente eléctrico dijo:

> Éste es el único automóvil con cero emisiones en el mercado. Otros automóviles eléctricos usan gasolina; pero en éste, no hay ninguna gota de ella. Es muy divertido manejarlo, pero no lo puedo describir. La única forma en la cual lo descubrirá es poniéndose al volante. No hay vibraciones, no hay olores y tampoco hay ruido. Éste es el futuro y todo lo demás se va a ver obsoleto, como mandar mensajes con palomas.[27]

Ghosn, nacido en Brasil, piensa que dentro de 10 años los automóviles eléctricos tendrán una participación de 10% del mercado, aunque varios estudios indican un porcentaje de participación de mercado mucho más bajo. Los principales grupos objetivo son los jóvenes y las mujeres. En 2006, Nissan se había desplazado en la dirección del automóvil eléctrico con base en la predicción de precios de petróleo más altos, el supuesto del progreso de la tecnología de las baterías y la explosión del mercado asiático con el acrecentado problema de las emisiones.

[26] Nissan Leaf, en: http://www.nissanusa.com/leaf-electric-car/index#/leaf-electric-car/index, consultado el 1 de marzo de 2012; "Nissan Motor Co, Ltd-Spon Adr", *Bloomberg Businessweek*, consultado el 31 de julio de 2012.

[27] Nissan-For Creating the Leaf, the first mass-market all-electric car, en: http://bx.businessweek.com/apple/view?url=http%3A%2F%2Fwww.fastcompany.com%2Fmost-innovative-companies%2F2011%2F, consultado el 1 de marzo de 2012; en: http://bx.businessweek.com/apple/view?url=http%3A%2F%2F, consultado el 1 de marzo de 2012.

Pero Ghosn es escéptico. Él, quien está muy orientado hacia el cambio, incluso tuvo que convencer a los 350 000 empleados de la importancia de prepararse para el futuro. El Leaf está especialmente dirigido a los mercados emergentes de India, China, Rusia y Brasil. El crecimiento en esos países también significará un aumento de los automóviles contaminantes y, de este modo, los automóviles eléctricos ayudarán a enfrentar el problema de las emisiones. Sin embargo, se espera que el Leaf también se ofrezca en Japón, en Norteamérica y en Europa. El tiempo mostrará si el pronóstico de Ghosn acerca del futuro y la demanda para los automóviles eléctricos eran correctos.



El Nissan Leaf se utiliza en el Programa Piloto Taxis Cero Emisiones que se aplica en el Centro Histórico de la Ciudad de México.

una estructura de costos bajos comparada con la de sus competidores. Esta estrategia requiere una participación en el mercado de dimensiones considerables y medios que hagan posible la eficiencia en los costos, como ilustra el ejemplo del jabón Ivory de bajo costo, el cual se vende en un mercado más amplio que el de sus competidores.

Estrategia de diferenciación

Una compañía que sigue una estrategia de diferenciación ofrece un producto o servicio único en su industria. Los automóviles deportivos Porsche son en verdad especiales; lo mismo sucede con la compañía Caterpillar, conocida por su rápido servicio y disponibilidad de refacciones. En el mercado amplio de consumo, el jabón Dial se diferencia de otras marcas por el uso de desodorantes.

Estrategia de concentración o enfoque

Una compañía que adopta una estrategia de concentración dirige su atención a grupos especiales de clientes, una línea de un producto en particular, una región geográfica específica u otros aspectos que se vuelven el punto focal de los esfuerzos de la empresa. En lugar de servir a la totalidad del mercado con sus productos o servicios, se dedica a un segmento específico del mercado. Esto puede lograrse con una estrategia de bajo costo, de diferenciación o ambas. Porter ilustra la estrategia de concentración de bajo costo con el ejemplo de La Quinta Inns, una cadena de moteles que opera en cierta región de Estados Unidos y cuyos principales clientes son vendedores y viajeros de negocios en general. La estrategia de diferenciación concentrada la ejemplifica Cray Research Inc., que se especializa en computadoras complejas y de alto poder. La diferenciación le permite a la compañía cobrar un sobreprecio.

Según Porter, una compañía necesita escoger una estrategia genérica y no quedarse atascada a la mitad del camino. Aquella que se queda atorada tiene que decidirse por una estrategia de bajo costo en un mercado amplio o estrecho o bien ofrecer un producto o servicio diferenciado (es decir, único) en un mercado amplio o estrecho.

OA6

Establecimiento de premisas y pronósticos de planeación

Uno de los pasos esenciales, y que a menudo se pasa por alto en una planeación eficaz y coordinada, es el establecimiento de premisas, que es la declaración y el acuerdo de los administradores y de los planificadores de utilizar supuestos congruentes que son cruciales para los planes. Las **premisas de la planeación** se definen como el ambiente anticipado en el cual se espera que operen los planes. Incluyen supuestos o pronósticos de las condiciones futuras y conocidas que afectarán a la operación de los planes.[28] Los ejemplos son las políticas y los planes prevalecientes que controlan la naturaleza básica de los planes de apoyo.

Premisas de la planeación El ambiente anticipado en el cual se espera que operen los planes.

Se debe hacer una distinción entre los pronósticos que son premisas para la planeación y los que se traducen en expectativas futuras, por lo general en términos financieros, a partir de los planes reales. Por ejemplo, un pronóstico para determinar las condiciones futuras de los negocios, volumen de ventas o ambiente político establece las premisas sobre las cuales se deben trazar los planes. Sin embargo, un pronóstico de los costos o ingresos provenientes de una nueva inversión de capital convierten un programa de planeación en expectativas futuras. En el primer caso, el pronóstico es un requisito previo para la planeación; en el segundo caso, es un resultado de la planeación.

Al mismo tiempo, los planes en sí mismos y los pronósticos de sus efectos futuros se vuelven premisas para otros planes. Por ejemplo, la decisión de una compañía de servicios eléctricos de construir una planta generadora de energía nuclear crea condiciones que dan lugar a las premisas

[28] Si se desea más información acerca del futuro, véase el reporte especial elaborado por Peter Drucker, "The Next Society: A Survey of the Near Future", *The Economist*, 3 de noviembre de 2001, inserto pp. 3-20.

para los planes de líneas de transmisión y para otros que necesariamente dependen de la planta que se va a construir.

Pronóstico ambiental

Si el futuro se pudiera pronosticar con exactitud, la planeación sería cosa fácil. Los administradores sólo necesitarían tener en cuenta sus recursos humanos y materiales, así como sus oportunidades y amenazas, determinar el método óptimo para alcanzar su objetivo y proceder con bastante certeza por esa vía. En la práctica, los pronósticos son mucho más complicados.

Valores y áreas de los pronósticos

Los pronósticos tienen otros valores aparte de su uso. Primero, su elaboración y revisión por parte de los administradores obligan a pensar en el futuro y a prepararse. Segundo, a veces en la elaboración de pronósticos se descubren partes en las que se carece del control necesario. Tercero, la preparación de pronósticos, sobre todo cuando participa toda la organización, ayuda a unificar y coordinar los planes. El hecho de concentrar la atención en el futuro sirve para infundirle un propósito a la planeación.

Los aspectos ambientales que más se escogen para hacer pronósticos corresponden a los ámbitos *1*) económicos, *2*) sociales, *3*) políticos y legales, y *4*) tecnológicos.

Pronósticos con la técnica de Delphi

Uno de los esfuerzos para hacer más exactos y significativos los pronósticos tecnológicos es el uso de la técnica de Delphi. Esta técnica, creada por Olaf Helmer y sus colaboradores de RAND Corporation, tiene mucha respetabilidad y aceptación científica. Un proceso característico de la técnica de Delphi procede como sigue:

www.rand.org

1. Se selecciona un grupo de expertos sobre un problema en particular; generalmente se forma de personas tanto internas como externas a la organización.
2. A los expertos se les pide que hagan (en forma anónima, para que no influyan unos a otros) un pronóstico acerca de lo que creen que sucederá en cuanto a nuevos descubrimientos o desarrollos y cuándo pasará.
3. Las respuestas se compilan y los resultados generales se entregan a los miembros del grupo.
4. Con esta información (pero todavía con anonimato individual), se hacen nuevas estimaciones acerca del futuro.
5. El proceso puede repetirse varias veces.
6. Cuando empieza a darse una convergencia de opiniones, los resultados se usan como un pronóstico aceptable.

Obsérvese que el propósito de las opiniones sucesivas y de la realimentación no es obligar a los expertos a que lleguen a un acuerdo, sino, más bien, aportar más información a título de auxiliar, para que las opiniones estén mejor fundadas. De esta manera, se espera (y la experiencia ha verificado esta esperanza) que se llegue a un acuerdo general informado entre los expertos.

RESUMEN

Hay varias definiciones de *estrategia*. Una definición amplia se refiere a la determinación de la misión o el propósito básico de una empresa, sus objetivos a largo plazo, la adopción de líneas de acción y a la asignación de los recursos necesarios para lograr esos objetivos. Las políticas son declaraciones o interpretaciones generales que guían las reflexiones de los administradores cuando toman decisiones. Tanto las estrategias como las políticas dan dirección a los planes y les proporcionan el marco conceptual; además sirven como base para el desarrollo de tácticas y otras actividades administrativas.

El modelo de planeación estratégica muestra la forma en que funciona el proceso. Identifica los elementos cruciales del proceso y señala cómo se relacionan entre sí. La matriz FODA es una herramienta moderna para analizar las amenazas y oportunidades del ambiente externo y sus relaciones con las fortalezas y debilidades de la organización. Se han desarrollado tres matrices FODA para las fusiones, las adquisiciones, las empresas conjuntas y las alianzas. La matriz de portafolios es una herramienta para la asignación de recursos, la cual vincula la tasa de crecimiento de los negocios con la posición competitiva relativa (medida por la participación de mercado) de la empresa.

La estrategia del océano azul se enfoca en el espacio de mercado que no tiene una competencia seria. Por el contrario, la estrategia del océano rojo implica una feroz competencia entre las empresas.

En ámbitos como el crecimiento, finanzas, organización, personal, relaciones públicas, productos o servicios y marketing, es necesario trazar tipos mayores de estrategias y políticas. Las estrategias forman una jerarquía que va del nivel corporativo, al nivel negocio y funcional. Porter identificó tres estrategias genéricas competitivas relacionadas con el liderazgo general en los costos, diferenciación y enfoque.

Las premisas de planeación se refieren a la anticipación del ambiente. Incluyen supuestos o pronósticos de condiciones futuras y conocidas.

Recientemente, se ha vuelto importante la preparación de pronósticos ambientales. Un enfoque para esa preparación es la técnica de Delphi, creada por RAND Corporation.

IDEAS Y CONCEPTOS CLAVES

- Elementos fundamentales en el proceso de la planeación estratégica
- Estrategia
- Estrategia del océano azul
- Estrategias genéricas de Porter
- Jerarquía de estrategias
- Matriz de portafolios del Boston Consulting Group
- Matriz FODA de fusiones
- Matriz FODA de Weihrich
- Política
- Premisas de planeación
- Principales tipos de estrategias
- Pronósticos medioambientales
- Táctica
- Técnica de Delphi

TEMAS DE ANÁLISIS

1. ¿Cómo se distingue entre estrategias y políticas?
2. ¿Son las estrategias y las políticas tan importantes en una empresa no lucrativa (como un sindicato laboral, una dependencia gubernamental, un hospital o una estación de bomberos) como en una empresa lucrativa? ¿Por qué y cómo?
3. ¿Por qué son importantes los planes de contingencia?
4. Escoja una organización que conozca y detecte sus fortalezas y debilidades. ¿Cuáles son sus oportunidades y las amenazas del ambiente externo?
5. ¿Cómo haría una evaluación organizacional de su universidad o facultad? ¿En qué tipo de negocio está su escuela?
6. ¿Cómo se implementan eficazmente las estrategias?
7. Identifique las premisas mayores que, a su juicio, Honda Motor Company necesitaría para pronosticar sus ventas de automóviles durante los dos próximos años.

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Lea dos artículos que traten sobre estrategias en revistas como *Fortune* o *Business Week*. Haga una lista de las fortalezas y debilidades de la compañía, así como de las oportunidades y amenazas que enfrenta.
2. Tome algún problema importante de decisión que enfrente usted y trace las premisas de planeación más cruciales. ¿Cuántas de estas premisas son cuestiones de conocimiento y cuántas de pronósticos? ¿Cuántas son cualitativas y cuántas cuantitativas? ¿Cuántas puede controlar?

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. La matriz FODA se ha aplicado al desarrollo de estrategias alternativas para las organizaciones, para analizar las ventajas competitivas de las naciones y para señalar una estrategia de carrera. Busque en internet el término *matriz FODA* e identifique sus aplicaciones.

2. Busque en internet el término *intención estratégica* y compare la intención de cuatro organizaciones.
3. Busque la obra *Compitiendo por el futuro* (*Competing for the Future)* y consulte la reseña de Hamel y Prahalad.

CASO INTERNACIONAL

El Nano, el auto de Tata de 2 500 dólares: ¿revolución o fracaso?[29]

Cuando el automóvil Nano de Tata de 2 500 dólares se introdujo en la Feria del Automóvil de Delhi en 2008, fue noticia de primera plana en todo el mundo. Se esperaba que el automóvil de 50 millas por galón (21.25 km/L) cambiara la manera en que viajaban los habitantes de la India. El "auto de la gente" podía cambiar la industria automotriz, no sólo en la India, sino también en otros países. El auto de poco más de 3 metros de largo era considerado elegante y cómodo; además, estaba disponible en diferentes colores y modelos. El pequeño motor de consumo eficiente de combustible entregaba cerca de 33 caballos de potencia (que más tarde aumentarían). No sólo era más ecológico, sino que también cumplía los requisitos de seguridad de la India.

Sin embargo, desde el lanzamiento del Nano, los costos aumentaron. Las materias primas, que constituían una parte sustancial del costo, subieron de precio. Además, la fábrica se retrasó y las personas que vivían alrededor de la planta cerca de Kolkata protestaron acerca de la manera en la que el gobierno se apoderó de su terreno sin una compensación adecuada para construir la fábrica. Cerca de 40 000 manifestantes llegaron a Singur, una ciudad situada aproximadamente a 25 millas (40.2 km) de Kolkata, quejándose de que las autoridades estatales en forma conjunta con los industriales, habían tomado cerca de 1 000 acres (4 046 km) de los agricultores para construir la fábrica Nano.[30] En 2008, la compañía decidió reubicar el negocio en el estado de Gujarat,[31] cuyo ambiente era más propicio para los negocios. La reubicación fue muy costosa para Tata.

La introducción del automóvil llegó a mediados de 2008, en un momento en el que las utilidades de Tata Motors disminuían. El precio de las acciones de la compañía también se vio perjudicado, en parte debido a la adquisición de Jaguar y de Land Rover por parte de Ford Motor Company. Sin embargo, Ratan Tata estaba comprometido con el proyecto de automóviles de bajo costo, aunque todavía tendría que hacer algunos acuerdos para mantener el precio a un nivel bajo.

Años después de su presentación, resultó evidente que el Nano no estuvo a la altura de las expectativas. No se vendió como se esperaba, hubo momentos en los que no se utilizó la fábrica a toda su capacidad y el precio tuvo que ajustarse a la alza. Los despidos de la empresa también dañaron la imagen del automóvil. En lugar de anunciar al Nano como un automóvil revolucionario, quizás hubiera sido mejor presentarlo a pequeña escala con una corrida de producción limitada para captar la realimentación de los consumidores y hacer los cambios apropiados. También es posible que algunas personas se resistieran a comprarlo ya que había sido comercializado como un automóvil "barato" y muchas de ellas quieren un auto barato que no lo parezca.

El enfoque de Tata de introducir un automóvil económico para las masas fue algo innovador, pero la innovación puede ser arriesgada. El futuro dirá si el Nano por fin tendrá éxito.

---

[29] Ian Rowley y Mehul Srivastava, "Tata's Nano Hits a Speed Bump", *Business Week*, 11 de agosto de 2008, p. 30; "Tata Nano Car", en: http://www.infibeam.com/static/tata-nano.html, consultado el 8 de agosto de 2012; véase también el sitio web de Tata, en: http://tatanano.inservices.tatamotors.com/tatamotors, consultado el 8 de agosto de 2012; Ian Rowley y Moon Ihlwan, "In India, Farmers vs. Factories", *Business Week*, 8 de septiembre de 2008, p. 30. TATA Motors, en: http://cars.tatamotors.com/tatamotors/index.aspx y en: http://www.tatamotors.com/products, consultado el 30 de junio de 2008; "The $2,500 Tata Nano Unveiled", en: https://www.google.com/search?q=The+%242%2C500+Tata+Nano+Unveiled&rlz=1I7GGLD_en&ie=UTF-8&oe=UTF-8&sourceid=ie7, consultado el 17 de noviembre de 2011; Matt Eyring, "Learning from Tata's Nano Mistakes", Harvard Business *Review*, en: http://blogs.hbr.org/cs/2011/01/learning_from_tatas_nano_mista.html. Consultado el 13 de agosto de 2012: "CEO Defends Tata Nano, World's Cheapest Car", *USA Today*, 8 de enero de 2012, en: http://content.usatoday.com/communities/driveon/post/2012/01/ceo-backs-troubled-tata-nano-the-worlds-cheapest-car/1, consultado el 13 de agosto de 2012.

[30] Mehul Srivastava "Protests Against Tata's Nano Get Ugly", *Business Week*, 28 de agosto de 2009, "Protest Against Tata's Nano Get Ugly", en: http://www.businessweek.com/globalbiz/content/aug2008/gb20080829_140882.htm?chan=globalbiz_asia+index+page_companies, consultado el 17 de noviembre de 2011.

[31] "Tata's Nano Project finds a Home", consultado el 8 de agosto de 2012.

Preguntas

1. ¿Satisfaría sus necesidades el automóvil Nano? ¿Lo compraría? ¿Por qué?
2. ¿Qué le gusta del automóvil?
3. ¿Qué le disgusta del Nano?
4. ¿En qué otros países podría haber interés para la compra del Nano?
5. ¿Cree que el Nano tendrá éxito en el futuro? ¿Por qué?

Capítulo 6

Toma de decisiones

Objetivos de aprendizaje

Al terminar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- **OA1** Analizar la toma de decisiones como un proceso racional.
- **OA2** Desarrollar líneas de acción alternativas tomando en cuenta el factor limitante.
- **OA3** Evaluar las alternativas y seleccionar una línea de acción.
- **OA4** Diferenciar entre decisiones programadas y no programadas.
- **OA5** Comprender las diferencias entre las decisiones que se toman en condiciones de certeza, incertidumbre y riesgo.
- **OA6** Reconocer la importancia de la creatividad y de la innovación en la administración.

La **toma de decisiones** consiste en seleccionar una línea de acción entre varias alternativas y constituye la parte central de la planeación. No puede decirse que hay un plan si no se ha tomado una decisión, esto es, hasta que se le dedican recursos, dirección o reputación; hasta ese momento sólo se tienen estudios y análisis de planeación. A veces, los administradores consideran que la toma de decisiones es la parte fundamental de su trabajo porque deben escoger constantemente qué se hace, quién lo hace, cuándo, dónde y ocasionalmente cómo lo realizan. Sin embargo, tomar decisiones es sólo una fase de la planeación: incluso si se toman rápidamente y con poca reflexión, o cuando influyen en una acción durante apenas unos minutos; aun esto forma parte de una planeación y de la vida diaria de cada individuo. Una línea de acción rara vez puede juzgarse en forma aislada porque prácticamente toda decisión debe orientarse con otros planes.

Toma de decisiones Selección de una línea de acción entre varias alternativas.

OA1

Importancia y limitaciones de una toma de decisiones racional

En la exposición de los pasos de la planeación del capítulo 4, dijimos que la toma de decisiones es una parte importante de la planeación. De hecho, una vez que se conocen una oportunidad y una meta, el proceso de decisión es la parte central de la planeación y, en este contexto, se expresa como:

1. El establecimiento de premisas.
2. La identificación de alternativas.
3. La evaluación de alternativas en términos de la meta buscada.
4. La elección de una alternativa, es decir, la toma de una decisión.

Aunque en este capítulo ponemos el acento en la lógica y las técnicas para escoger una línea de acción, en la exposición se mostrará que la toma de decisiones es uno de los pasos de la planeación.

Racionalidad de la toma de decisiones

Con frecuencia se dice que una buena toma de decisiones debe ser racional. ¿Pero qué es la racionalidad? ¿Cuándo puede decirse que un individuo piensa o decide de una manera racional?

Las personas que actúan o que toman decisiones de manera racional pretenden alcanzar alguna meta que no podría lograrse sin llevar a cabo una actividad. Deben tener una idea clara de las líneas de acción a través de las cuales alcanzarán su meta en las circunstancias y limitaciones de su contexto. También deben tener la información y la habilidad necesarias para analizar y evaluar las alternativas a la luz de la meta buscada. Finalmente, deben tener el deseo de llegar a la mejor solución seleccionando la alternativa que lleve mejor a la meta.

Casi nunca se alcanza la racionalidad completa, particularmente en la administración.[1] En primer lugar, porque nadie puede tomar decisiones que afecten al pasado, ya que estas inciden en el futuro y es inevitable que haya cierta incertidumbre. En segundo lugar, es difícil detectar todas las alternativas que podrían seguirse para alcanzar una meta; esto es particularmente cierto cuando las resoluciones se refieren a realizar algo que no se haya hecho antes. Además, en la mayoría de los casos, no es posible analizar todas las alternativas, ni siquiera con las más novedosas técnicas analíticas y computadoras disponibles.

Racionalidad limitada o acotada

El administrador debe conformarse con la racionalidad limitada o acotada. En otras palabras, aún cuando trate en serio de ser completamente racional, las limitaciones de información, tiempo y certeza limitan la racionalidad. Ya que en la práctica los administradores no pueden ser del todo racionales, a veces permiten que su poca aversión a correr riesgos (su deseo de "ir a la segura") interfiera con el deseo de alcanzar la mejor solución dadas sus circunstancias. Herbert Simon[2] ha llamado a esto ***sufisfacer***,* es decir, la elección de una línea de acción que es satisfactoria o lo suficientemente buena en cada situación. Aunque muchas decisiones administrativas se toman con el

Sufisfacer Elegir una línea de acción que es satisfactoria o lo suficientemente buena en cada situación.

[1] Véase James G. March y Herbert A. Simon, *Organizations* (Nueva York: Wiley, 1958).

[2] En 1978, el profesor Simon recibió el Premio Nobel de economía. Murió en 2001 a la edad de 84 años. Véase "Herbert Simon", *The Economist*, 24 de febrero de 2001, p. 91. Su autobiografía se puede encontrar en: www.nobel.se/economics/laureates/1978/simon-autobio.html, consultado el 10 de noviembre de 2011.

* Nota del editor: En la década de 1950, Herbert Simon acuñó el término *satisfice* (y su variante *satisficing*), en el que conjuntó los conceptos *satisfy* (satisfacer) y *suffice* (suficiente) con la intención de denotar un fenómeno intermedio: no lo necesario para satisfacer, pero lo necesario para ser suficiente. Su tesis, que luego le valiera el Premio Nobel, sostenía que el anterior objetivo de una organización (maximizar los beneficios para los accionistas) era imposible, por lo que se debían encontrar soluciones que cumplieran los mínimos requisitos aunque realmente no maximizaran el valor de los accionistas; así, utilizó el término *satisficing* para sustituir el vocablo *maximizing* de amplio uso. Con la misma idea, se utilizará aquí el neologismo *sufisfacer* con la misma connotación y para evitar confusiones.

VISIÓN DE LIDERAZGO

Decisiones, decisiones y más decisiones en American Airlines[3]

Los directores tienen que enfrentar situaciones inesperadas. ¡Qué diferencia puede ocasionar el mal tiempo! Cuando una tempestad de nieve afectó la costa este de Estados Unidos, se comenzaron a tomar muchas decisiones. Ejemplifiquemos esto con tan sólo una aerolínea. En el centro de comando de American Airlines se rastrean cientos de vuelos nacionales e internacionales. Debe obtenerse información de los meteorólogos, verificar la visibilidad y obtener información local, como por ejemplo, si los empleados podrán llegar a trabajar, cuántos pasajeros han hecho reservaciones en los diversos vuelos, qué vuelos deben cancelarse o desviarse. Imaginemos la complejidad que supone reprogramar cientos o miles de pasajeros. El clima también puede provocar fallas en los equipos. A la aerolínea también le preocupan las demoras de los vuelos porque la Federal Aviation Administration mantiene un registro de los que llegan más de 15 minutos tarde. Los vuelos también se tienen que coordinar con otras aerolíneas. Por supuesto que las computadoras ayudan a los responsables de tomar estas decisiones, pero aun así muchas de ellas debe tomarlas una persona, un director. Sin duda, los clientes se verán afectados, tanto quienes hagan viajes importantes de negocios como aquellos que hayan planeado unas vacaciones con mucha anticipación. Al comprender la complejidad de las decisiones, un director tiene que tomar decisiones difíciles a la luz de incertidumbres. Por consiguiente, la toma de decisiones es una función administrativa muy importante.

[3] Melanie Trottman, "Bad Weather, Tough Choices", *The Wall Street Journal*, 14 de febrero de 2006.

deseo de arreglárselas de la manera más segura posible, la mayoría de los administradores tratan de tomar las mejores decisiones que puedan dentro de los límites de la racionalidad y a la luz de la magnitud y naturaleza de los riesgos que corren.

Desarrollo de alternativas y factor limitante

OA2

Suponiendo que sabemos cuáles son nuestras metas y que estamos de acuerdo con ciertas premisas claras de planeación, el primer paso de la toma de decisiones es desarrollar alternativas. Casi siempre hay alternativas para cualquier línea de acción; de hecho, si parece que sólo hay una manera de hacer una cosa, es probable que sea incorrecta. Si nada más podemos pensar en una línea de acción, es obvio que no hemos reflexionado lo suficiente.

ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

Toma de decisiones humanas frente a la toma de decisiones a través de máquinas: ¿y el ganador es...?[4]

La primera competencia entre una máquina y seres humanos fue un concurso entre el software Watson de IBM y los campeones de *Jeopardy*. ¿Adivine qué? Ganó la computadora.

El exitoso programa de concursos *Jeopardy* empezó en 1964. Su formato consiste en respuestas y preguntas, y se presentan indicaciones a los concursantes con la estructura de una respuesta. El concursante debe proporcionar la respuesta como una pregunta. Por ejemplo, en la categoría de geografía se plantearía lo siguiente: "es el único estado que se encuentra al sur del Trópico de Cáncer", y la respuesta debe plantearse como "¿Qué en Hawai?".

Usando el formato de *Jeopardy*, IBM Reseach desarrolló el software Watson cuyo objetivo era, no solamente ganar *Jeopardy*, sino también (y lo que es más importante) introducir una nueva generación de tecnología. En realidad, el software Watson no piensa, sino que responde a afirmaciones engañosas; su objetivo era entender e interactuar con el lenguaje natural. Usa cerca de 750 poderosas computadoras con información de fuentes como *World Book Encyclopedia*, Wikipedia, libros del Gutenberg Project y otras referencias. Los motores de búsqueda, como Google, no responden preguntas sino que usan palabras clave para buscar resultados.

La tecnología Watson se comercializará con muchas aplicaciones a desarrollar. Por ejemplo, IBM planea trabajar de manera conjunta con las universidades de Maryland y Columbia para desarrollar un asistente médico. Además, proyecta trabajar con Nuance Communications, el creador del popular software para el reconocimiento del lenguaje "Dragon Naturally Speaking".

El éxito de Watson en *Jeopardy* muestra la aplicación de la tecnología a problemas no estructurados que pueden tener un gran impacto sobre las decisiones administrativas y de otro tipo.

[4] Se han consultado varias fuentes incluyendo internet como "A Computer Called Watson", en: http://www.ibm.com/ibm100/us/en/icons/watson/, consultado el 30 de julio de 2011; "A Pub Quiz Question Sampler", en: www.pubquizusa.com/sample-questions.php?answers, consultado el 30 de julio de 2011.

La habilidad para generar alternativas es tan importante como saber elegir la mejor. Por otro lado, con ingenio, investigación y sentido común se descubren tantas opciones que no es posible evaluarlas todas de manera adecuada. El administrador necesita ayuda en esta situación, y este apoyo, así como la asistencia para escoger la mejor alternativa, se encuentra en el concepto del factor limitante o estratégico.

Factor limitante Algo que obstruye el logro de un objetivo deseado.

Principio del factor limitante Al reconocer y superar los factores que interfieren esencialmente en el camino hacia una meta, se puede seleccionar la mejor línea de acción.

Un **factor limitante** es algo que obstruye el logro de un objetivo deseado. Reconocer los factores limitantes en una situación dada permite restringir la búsqueda de alternativas a las que superarán dichos factores limitantes. El **principio del factor limitante** establece que, al reconocer y superar los factores que interfieren esencialmente en el camino hacia una meta, se puede seleccionar la mejor línea de acción.

OA3

Evaluación de alternativas

Después de encontrar las alternativas apropiadas, el siguiente paso de la planeación es evaluarlas y seleccionar la que contribuirá mejor a la meta. Este es el punto primordial al tomar una decisión, aunque también se deben considerar otras en los demás pasos de la planeación, para seleccionar metas, escoger premisas decisivas e incluso optar por alternativas.

Factores cuantitativos y cualitativos

Factores cuantitativos Factores que pueden medirse en términos numéricos.

Factores cualitativos o **intangibles** Factores que son difíciles de medir numéricamente.

Al comparar los planes para conseguir un objetivo, es probable que se piense exclusivamente en **factores cuantitativos**, que son los factores que pueden medirse en términos numéricos, como ocurre con el tiempo o los costos fijos y operativos. Nadie cuestionaría la importancia de este análisis, pero el éxito de la empresa se pondría en peligro si se ignoraran los **factores cualitativos** o **intangibles**, que son aquellos difíciles de medir numéricamente, como la calidad de las relaciones laborales, el riesgo del cambio tecnológico o el ambiente político internacional.

Hay muchos casos en que un plan cuantitativo excelente quedó destruido por una guerra imprevista, un buen plan de marketing se volvió inoperable por una prolongada huelga en el transporte o un plan racional de solicitud de fondos en préstamo quedó impedido por una recesión económica. Estos ejemplos señalan la importancia de prestar atención tanto a los factores cuantitativos como a los cualitativos al comparar las alternativas.

Para evaluar y comparar los factores intangibles en un problema de planeación, así como al tomar decisiones, los administradores deben empezar por reconocer estos factores y posteriormente deben determinar si se les puede dar una medida cuantitativa razonable. En caso de no ser así, deben investigar tanto como sea posible acerca de tales factores, quizá calificarlos en términos de su importancia, comparar su posible influencia en el resultado con la influencia de los factores cuantitativos y tomar, en fin, una determinación. Esta decisión puede darle un peso predominante a un solo intangible.

Análisis marginal

Análisis marginal Comparación de los ingresos adicionales y los costos adicionales resultantes de una producción creciente.

La evaluación de alternativas puede requerir la aplicación de técnicas del **análisis marginal** para comparar los ingresos y los costos adicionales resultantes de una producción creciente. Cuando el objetivo es aumentar al máximo las ganancias, esta meta se alcanzará (como lo enseña la economía elemental) cuando los ingresos adicionales y los costos adicionales sean iguales. En otras palabras, si los ingresos adicionales de una cantidad mayor superan sus costos adicionales, se pueden obtener más ganancias produciendo más. Sin embargo, si los ingresos adicionales de la cantidad mayor son inferiores a sus costos adicionales, se obtiene una utilidad mayor produciendo menos.

El análisis marginal también sirve para comparar factores distintos de los costos e ingresos. Por ejemplo, para encontrar el mejor rendimiento de una máquina podrían variarse los insumos empleados en la producción hasta que el insumo adicional sea igual que el producto adicional. Este sería entonces el punto de eficacia máxima de la máquina o el número de subordinados que rinden cuentas a un administrador podría aumentar hasta el punto en que los ahorros adicionales en los costos, una mejor comunicación y una mejor moral, y otros factores sean iguales a las pérdidas adicionales de control, dirección y otros factores similares.

Análisis del costo-beneficio

Una mejora en el análisis marginal tradicional o una variación de éste es el **análisis del costo-beneficio**, el cual pretende encontrar la mejor proporción entre los beneficios y los costos; por ejemplo, encontrar la manera menos costosa de alcanzar un objetivo o conseguir el mayor valor por ciertos gastos.

Análisis del costo-beneficio
Pretende encontrar la mejor proporción entre los beneficios y los costos.

Selección de una alternativa: tres enfoques

Al seleccionar entre diferentes alternativas, los administradores siguen tres enfoques básicos: *1*) experiencia, *2*) experimentación y *3*) investigación y análisis (véase la figura 6.1).

Experiencia

Es probable que la confianza en las experiencias del pasado desempeñe un papel más importante del que realmente merece en la toma de decisiones. Los administradores experimentados creen, a menudo sin darse cuenta, que sus éxitos y sus errores proporcionan guías casi infalibles para el futuro. Es probable que esta actitud sea más pronunciada entre más experiencias haya tenido el administrador y más haya ascendido en la organización.



Figura 6.1 Bases de una selección entre cursos alternativos de acción.

Hasta cierto punto, la experiencia es la mejor maestra. El mismo hecho de que los administradores hayan alcanzado sus posiciones parece justificar sus decisiones pasadas. Además, reflexionar sobre los problemas, tomar decisiones y ver que los programas tengan éxito o fracasen educa el buen juicio (a veces rayando en la intuición). Pero muchas personas no aprenden de sus errores y hay administradores que parecen no obtener nunca el juicio maduro que requiere la empresa moderna.

Confiar en las experiencias del pasado como una guía para las acciones futuras puede ser peligroso. En primer lugar, la mayoría de las personas no se dan cuenta de las causas fundamentales de sus errores o fracasos. En segundo lugar, las lecciones obtenidas pueden ser completamente inaplicables a los nuevos problemas. Las buenas decisiones deben evaluarse en relación con los acontecimientos futuros, en tanto que la experiencia pertenece al pasado.

Por otra parte, si un individuo analiza cuidadosamente la experiencia, en lugar de seguirla ciegamente, y si extrae las causas fundamentales del éxito o el fracaso, entonces ésta puede serle útil como base para el análisis de la decisión. Un programa exitoso, una compañía bien administrada, una promoción rentable de productos o cualquier otra decisión que arroje buenos resultados aporta datos útiles para encontrar dichas causas esenciales. Así como los científicos no dudan en basarse en la investigación de otros y consideran que sería ingenuo repetir tales investigaciones, los administradores pueden aprender mucho de otras personas.

Experimentación

Una manera obvia de decidir entre varias alternativas es probar una de ellas y ver lo que pasa. En la investigación científica se experimenta constantemente. A menudo se dice que debe experimentarse con mayor frecuencia en la administración y que la única manera en la que un administrador puede corroborar que algunos planes sean correctos (sobre todo en vista de los factores intangibles) es probar las alternativas y ver cuál es mejor.

Es posible que la técnica experimental sea la más costosa de todas, especialmente si un programa requiere fuertes gastos de capital y personal, y si la empresa no puede permitirse el lujo de ensayar con intensidad varias alternativas. Además, después de probar un experimento, todavía pueden haber dudas acerca de lo que demostró, ya que el futuro no puede replicar el presente. Por consiguiente, esta técnica sólo debe usarse después de considerar otras alternativas.

Por otra parte, hay muchas decisiones que no pueden tomarse hasta que se determine la mejor línea de acción a través de un experimento. Incluso las reflexiones sobre la experiencia o la investigación más cuidadosa no pueden asegurar a los administradores que tomarán las decisiones correctas. Esto se ejemplifica mejor en el contexto de la planeación de un nuevo avión.

Un fabricante de aviones puede basarse en su experiencia, la de otros fabricantes y la de los nuevos usuarios de aviones. Los ingenieros y economistas pueden hacer detallados estudios de tensión, vibraciones, consumo de combustibles, aceleración, asignación de espacios y otros factores. Pero estos análisis no contestan todas las preguntas acerca de las características del vuelo y de la economía de un avión exitoso; por consiguiente, casi siempre hace falta alguna experimentación en la selección de la línea de acción correcta. De ordinario se construye y se prueba un avión prototipo o de primera y, con base en estas pruebas, se avanza en su producción de acuerdo con algún diseño revisado.

La experimentación se usa de otras maneras. Una empresa puede probar un nuevo producto en un mercado antes de extender su venta a todo el país; las técnicas organizacionales se prueban en una sucursal o en una planta antes de aplicarse a la totalidad de una compañía; un candidato para un trabajo administrativo se prueba directamente en el puesto durante las vacaciones del titular.

Investigación y análisis

Una de las técnicas más eficaces para seleccionar entre diferentes alternativas cuando se trata de decisiones importantes es la investigación y el análisis. Este enfoque atiende al hecho de que para resolver un problema, primero hay que entenderlo. Por tanto, implica una búsqueda de los vínculos entre las variables, restricciones y premisas más importantes relacionadas con la meta buscada. Es el enfoque de *lápiz y papel* (o mejor dicho, de computadora e impresora) para la toma de decisiones.

Para resolver un problema de planeación hay que descomponerlo en sus partes y estudiar los factores cuantitativos y cualitativos. Es probable que el estudio y el análisis sean mucho más baratos que la experimentación. Las horas y la cantidad de papel que se usan para ello cuestan mucho menos que ensayar varias alternativas. Por ejemplo, en la manufactura de aviones, si no se hizo una investigación cuidadosa antes de fabricar y de probar el avión prototipo y sus partes, los costos serán enormes.

Un paso importante en el enfoque de investigación y análisis es desarrollar un modelo capaz de simular el problema. Así, los arquitectos hacen modelos de edificios en la forma de extensos planos o maquetas tridimensionales y los ingenieros prueban los modelos de las alas de los aviones y de los misiles en un túnel de viento. Pero la simulación más útil es aquella que representa las variables de la situación problemática mediante términos y relaciones matemáticas. La conceptuación de un problema es un paso fundamental para resolverlo. Desde hace mucho, las ciencias físicas se basan en modelos matemáticos para este fin y es muy motivador ver que el método se aplica en la toma de decisiones administrativas.

ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

www.boeing.com

La decisión de Boeing de volverse digital en el desarrollo del 777[5]

El avión de pasajeros Boeing 777 puede ser una de las aeronaves más avanzadas del mundo. Sin embargo, el aspecto más innovador es la manera en la que se construyó: un diseño digital 100% tridimensional usando tecnología CAD/CAM. El hecho de convertirse en una empresa digital fue una decisión fundamental para Boeing. Con el nuevo sistema, los ingenieros podían ver en la pantalla el diseño y preensamblar sus más de 3 millones de partes y sus 132 500 partes de ingeniería única. Este nuevo enfoque, un cambio de paradigma, requirió nuevas relaciones con sus proveedores y clientes. Por ejemplo, la compañía tomó ideas de ocho aerolíneas para desarrollar el 777. Internamente, los planeadores, los ingenieros y los diseñadores de herramientas trabajaron en forma conjunta como un equipo, y tenían información actual acerca del proceso de desarrollo. Antes de eso, los ingenieros y los mecánicos tenían que trabajar en algunas maquetas a escala total para ver si las partes se ajustaban o no, y los problemas ocasionaban costosos reprocesamientos. En fechas más recientes, Boeing ha empezado a usar un sistema CAD avanzado e inteligente (denominado ICAD) que hace posible realizar cambios mayores en el diseño. Ahora, y en el futuro, las tecnologías en surgimiento ayudarán a la toma de decisiones.



Dependiendo del modelo, la capacidad del Boeing 777 va de 301 a 550 pasajeros.

[5] "Taking Off: Boeing", *Fortune*, 9 de noviembre de 1993, pp. 53-54; George Taninecz, "Blue Sky Meets Blue Sky", *Industry Week*, 18 de diciembre de 1995, pp. 48-52; Boeing, en: http://www.boeing.com/commercial/777family/index.html, consultado el 16 de noviembre de 2011.

Decisiones programadas y no programadas

OA4

Decisiones programadas Se aplican a los problemas estructurados o rutinarios.

Decisiones no programadas Se usan para situaciones no estructuradas, nuevas y definidas vagamente de naturaleza no recurrente.

Se puede hacer una distinción entre las decisiones programadas y las no programadas. Una **decisión programada**, como se muestra en la figura 6.2, se aplica a los problemas estructurados o rutinarios. Los operadores de los tornos tienen especificaciones y reglas que indican si la parte que produjeron es aceptable, tiene que ser desechada o debe ser reprocesada. Otro ejemplo de una decisión programada es el resurtido de artículos normales del inventario. Estas decisiones se toman en los trabajos de rutina y repetitivos, y se basan en criterios establecidos de antemano. De hecho, es una toma de decisiones por precedentes.

Las **decisiones no programadas** se usan para situaciones no estructuradas, nuevas y definidas vagamente de naturaleza no recurrente. Algunos ejemplos son

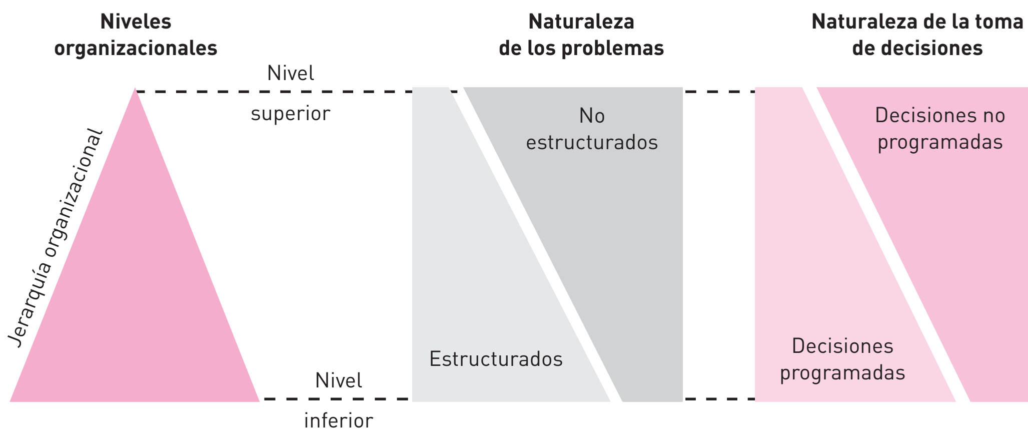


Figura 6.2 Naturaleza de los problemas y toma de decisiones en la organización.

la introducción de la computadora Macintosh por Apple Computer, Inc., o la invención del automóvil de pasajeros de tracción en las cuatro ruedas por Audi. En general, las decisiones estratégicas son decisiones no programadas, ya que requieren juicios subjetivos.

La mayoría de las decisiones no son ni totalmente programadas ni totalmente no programadas. Como se muestra en la figura 6.2, la mayoría de las no programadas las toman los administradores de los niveles superiores, porque tienen que tratar con problemas no estructurados. Los problemas de los niveles inferiores de la organización suelen ser rutinarios, están bien estructurados y requieren menos discreción en las decisiones de administradores y empleados generales.

OA5

Toma de decisiones en situaciones de certeza, incertidumbre y riesgo

Prácticamente todas las decisiones se toman en un ambiente en el que, por lo menos, hay algo de incertidumbre. Sin embargo, su grado variará desde una certeza relativa hasta una gran inseguridad. Se corren riesgos al tomar decisiones.

En una situación de certeza, las personas están bastante seguras sobre lo que pasará cuando tomen una decisión. Cuentan con información, la consideran confiable y conocen las relaciones causales.

Por otra parte, en una situación de incertidumbre las personas tienen pocos datos, no saben si estos son fiables o no, y se sienten muy inseguras sobre si la situación va a cambiar o no. Además, no pueden evaluar la influencia recíproca de las variables. Por ejemplo, una corporación que decide ampliar sus operaciones a otro país puede saber poco sobre su cultura, leyes, ambiente económico y situación política. Esta última puede ser tan volátil que ni siquiera los expertos sepan predecir un posible cambio en el gobierno.

En una situación de riesgo puede haber información verídica, pero estar incompleta. Para mejorar la toma de decisiones se calculan probabilidades objetivas de cierto resultado usando, por ejemplo, modelos matemáticos. Además, se puede recurrir a un cálculo de probabilidades subjetivo, basado en el juicio y en la experiencia.

Quienes toman decisiones inteligentes y se enfrentan con la incertidumbre quieren conocer la magnitud y la naturaleza del riesgo que corren al elegir una línea de acción. Una de las deficiencias de los enfoques tradicionales de la investigación de operaciones para la solución de problemas es que muchos de los datos con los que se elabora un modelo son meramente estimaciones y otros

VISIÓN DE LIDERAZGO

Louis Gerstner de IBM, líder y tomador de decisiones[6]

Al principio, no parecía posible que un administrador con una carrera en RJR Nabisco y American Express fuera la persona que pudiera dirigir una compañía tan orientada a la tecnología como IBM para sacarla de la difícil posición en la que se encontraba en 1993. Sin embargo, esto es precisamente lo que hizo Louis Gerstner con dos decisiones fundamentales: primera, no dividió la compañía y, segunda, se enfocó en el negocio del servicio. Para 2001, su unidad de negocios globales era la de más rápido crecimiento.

A pesar de la alta demanda de tiempo derivada de sus responsabilidades laborales, el director ejecutivo apoyaba también causas sociales, sobre todo las que se relacionan con la educación.

El señor Gerstner tomó una de sus decisiones estratégicas en el mercado de servidores, donde Sun Microsystems había sido el líder con sus servidores UNIX. IBM rebajó sus precios y, de esta manera, presionó al máximo a sus competidores Sun, Hewlett-Packard y Compaq Computer Corporation.

En general, tuvo que repartir su tiempo entre la toma de decisiones estratégicas y las tácticas, decisiones sobre productos y servicios, la planeación mundial y doméstica, y la formulación y aplicación de estrategias, así como equilibrar su energía entre las acciones de la organización y las actividades de responsabilidad social.

[6] "The Top 25 Managers: Louis V. Gerstner Jr., IBM", *Business Week*, 14 de enero de 2002, p. 54; Andrew Park, Peter Burrows y Spencer E. Ante, "How Low Can Big Blue Go", *Business Week*, 22 de octubre de 2001, pp. 56–57; Fred Vogelstein, "Sun on the Ropes", *Business Week*, 7 de enero de 2002, pp. 82–87; David Kirkpatrick, "The Future of IBM", *Fortune*, 18 de febrero de 2002, p. 70.

ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

www.teslamotors.com

¿Tomar o no tomar el riesgo? Esa es la cuestión para Tesla[7]

La necesidad de independencia energética centra la atención en los automóviles eléctricos. Tesla Motors, una compañía de automóviles de California, ha estado en el negocio de diseño, fabricación y venta de automóviles eléctricos durante muchos años. El Tesla Roadster fue uno de los primeros automóviles en usar una batería de iones de litio con una autonomía que excedía de 200 millas (321 km). Se dice que tendrá mayor eficiencia energética que el híbrido Prius, fabricado por Toyota.

En 2010, Tesla ingresó al mundo de las finanzas a través de una oferta pública (OP), con la confianza de que el nuevo modelo sedán S sería exitoso. Esperaba vender 20 000 automóviles de ese modelo al año, pero la compañía se enfrentó a muchos desafíos, como la debilidad en la industria automovilística de 2010. También necesitaba efectivo adicional y confiaba que hubiera mejoras en la tecnología de las baterías que pudieran ampliar la distancia de manejo. La competencia esperada provenía de compañías como Nissan[8] y Toyota, la cual planea ofrecer un híbrido enchufable.[9] General Motors, por ejemplo, desarrolló el Chevrolet Volt, un sedán híbrido muy promocionado. Además, Tesla no parece tener totalmente claro si se podría convertir en un fabricante de alto volumen. Las oportunidades para un automóvil eléctrico están ahí, pero el riesgo para esta compañía californiana es muy grande. Su esperanza es que el sedán S tenga éxito, justificando la delicada decisión.

[7] Patrick May, "Uphill Drive", *Contra Costa Times*, 4 de julio de 2010; sitio web de Tesla Motors, www.teslamotors.com, consultado el 16 de noviembre de 2011; "Tesla Motors", *The New York Times*, 6 de Julio de 2010.

[8] Véase Nissan LEAF, en: youtube.com/nissanusa, consultado el 17 de noviembre de 2011.

[9] "2010 Prius Plug-In Hybrid Makes North American Debut at Los Angeles Auto Show", en: http://pressroom.toyota.com/pr/tms/toyota/2010-prius-plug-in-hybrid-makes-149402.aspx, consultado el 6 de julio de 2010.

se basan en probabilidades. La práctica ordinaria es hacer que los expertos ofrezcan las "mejores estimaciones".

Prácticamente toda decisión se basa en la influencia recíproca de variables importantes, muchas de las cuales tienen un elemento de incertidumbre pero, quizás, un grado bastante alto de probabilidad. Así, la conveniencia de lanzar un nuevo producto podría depender de ciertas variables cruciales: el costo de introducirlo y producirlo, la inversión de capital que se requerirá, el precio al que se venderá, el tamaño del mercado potencial y la participación del mercado total que representará.

Creatividad e innovación[10]

OA6

Se puede hacer una distinción entre creatividad e innovación. El término **creatividad** se refiere por lo general a la habilidad y al poder de concebir nuevas ideas. La **innovación** se refiere al uso de estas ideas. En una organización, esto puede significar un nuevo producto, servicio o manera de hacer las cosas. Aunque esta exposición se centra en el proceso creativo, un hecho implícito es que las organizaciones no sólo generan nuevas ideas, sino que también las traducen en aplicaciones prácticas.

Creatividad La habilidad y el poder de concebir nuevas ideas.

Innovación El uso de nuevas ideas.

Proceso creativo

El **proceso creativo** casi nunca es sencillo y lineal. En general consta de cuatro fases que se superponen e influyen entre sí:

1. Escaneo inconsciente.
2. Intuición.
3. Percepción.
4. Formulación lógica.

Cuatro fases del **proceso creativo:** *1*) escaneo inconsciente, *2*) intuición, *3*) percepción y *4*) formulación lógica.

[10] Véase también el análisis de la intuición en la toma de decisiones por Erik Dane y Michael G. Pratt, "Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making", *The Academy of Management Review*, enero de 2007, pp. 33-32.

ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

www.disneylandparis.com

¿Se construyó Euro Disney de París sobre bases erróneas?[11]

Los supuestos son fundamentales para las estrategias efectivas. Su importancia queda ejemplificada en la decisión de construir el parque temático Euro Disney, que después se llamó Disneyland París. Su planeación se hizo en un ambiente incierto y basado en premisas erróneas. En los primeros días de este proyecto, de 1992 a 1994, la compañía perdió más de 1 000 millones de dólares. Disney poseía 49% del negocio, pero después redujo su participación a 39%. ¿Qué fue lo que salió mal? Antes, la incursión en Japón tuvo mucho éxito. El problema fue precisamente que las experiencias con otros negocios se volvieron las premisas para el Disneylandia francés. En Estados Unidos y Japón, el precio de admisión se aumentó gradualmente después de haber despertado el interés inicial. En contraste, Euro Disney empezó con un precio de entrada insostenible, de más de 40 dólares, muy alto comparado con otros parques de diversión. Por consiguiente, el boleto de admisión tuvo que abaratarse drásticamente para después aumentarlo gradualmente. Por ejemplo, en 1996, el precio de admisión de un día para un adulto era de cerca de 38 dólares. Sin embargo, el precio alto inicial pudo haber ocasionado la pérdida de clientes que hubo en los primeros años de operaciones.

Otra premisa que falló fue que se supuso que las personas se hospedarían cuatro días en promedio, en los hoteles de Disney. Sin embargo, en 1993, el promedio de estancia era tan sólo de dos días. El parque de diversiones abrió con cerca de una tercera parte de los paseos que se encuentran en el Disney World de Estados Unidos. Así, todos podían realizarse en un día y por eso bastaba con una estancia más corta en los hoteles.

La tradición europea de hacer la comida principal al mediodía tampoco se tuvo en cuenta. Los restaurantes estaban atestados al mediodía y poco frecuentados en otros momentos. En lugar de esperar, los visitantes se iban del parque a comer en otra parte, mientras que en Estados Unidos y Japón la gente come a lo largo de todo el día, con lo que evitan las prolongadas colas en los restaurantes.

La oferta de mercancías también es diferente en Francia que en Estados Unidos: los europeos compran menos artículos de margen de ganancia alto.

Estos pocos ejemplos indican que Disney no probó a satisfacción sus premisas en el negocio de Euro Disney. Basarse en éxitos anteriores puede resultar muy costoso, mientras que un análisis cuidadoso de los hábitos culturales y observaciones de otros parques temáticos podría haber evitado que se trazaran planes basándose en supuestos incorrectos.

Mientras Euro Disney pasaba por estos problemas, sus competidores prosperaban. Por ejemplo, el Euro Park, un parque de diversión más pequeño que Euro Disney, situado en Alemania, cerca de la frontera con Francia y Suiza; si Euro Disney no consideró las diferencias culturales, la administración del Euro Park estaba muy familiarizada con las costumbres europeas. En encuestas se pedía a los visitantes que evaluaran la limpieza, precio, horarios, paseos, espectáculos especiales, etc. Los resultados indicaron, por ejemplo, que a los visitantes franceses les gustaba llevar sus cestos con pan, queso y vino, por tanto, se permitía que los clientes introdujeran su propia comida al parque (lo cual no se permite en Disney). El precio de admisión también era sustancialmente más bajo que en Euro Disney. El Euro Park estaba considerando la construcción de un hotel, pero la administración se dio cuenta de que sería una empresa arriesgada, porque es un tipo diferente de negocio que requiere habilidades distintas para la gestión de un parque de diversiones.

[11] "The Top 25 Managers: Louis V. Gerstner Jr., IBM", *Business Week*, 14 de enero de 2002, p. 54; Andrew Park, Peter Burrows y Spencer E. Ante, "How Low Can Big Blue Go", *Business Week*, 22 de octubre de 2001, pp. 56–57; Fred Vogelstein, "Sun on the Ropes", *Business Week*, 7 de enero de 2002, pp. 82–87; David Kirkpatrick, "The Future of IBM", *Fortune*, 18 de febrero de 2002, p. 70.

La primera fase, el *escaneo inconsciente*, es difícil de explicar porque va más allá de la conciencia y requiere la asimilación del problema, el cual puede ser una idea vaga en la mente. Sin embargo, los administradores que trabajan con restricciones de tiempo toman decisiones prematuras en lugar de dar un tratamiento completo a problemas ambiguos y mal definidos.

La segunda fase, la *intuición*, conecta al inconsciente con el consciente. En esta fase se produce una combinación de factores que al principio pueden parecer contradictorios. Por ejemplo, Donaldson Brown y Alfred Sloan de General Motors concibieron la idea de una estructura divisional descentralizada con un control centralizado, conceptos que parecen contradecirse. Sin embargo, la idea es lógica si se reconocen los principios fundamentales de *1*) dar la responsabilidad de las operaciones al administrador general de cada división y *2*) mantener en las oficinas principales el control centralizado sobre ciertas funciones. Hizo falta la intuición de dos grandes líderes corporativos para ver que ambos principios podían conjuntarse en el proceso administrativo.

www.gm.com

La intuición necesita tiempo para funcionar. Requiere que las personas encuentren nuevas combinaciones e integren conceptos e ideas diversas, esto es, se debe reflexionar en el problema. El pensamiento intuitivo se fomenta mediante diversas técnicas, como la lluvia de ideas.

ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

Innovación en la India: microfinanciamiento[12]

La innovación no está restringida a las compañías grandes con presupuestos cuantiosos de investigación y desarrollo. En la India, los grupos de autoayuda (SHGs, *self-help groups*) están formados por 12 a 15 mujeres que se organizan para obtener préstamos de instituciones bancarias grandes. Aunque los individuos no obtienen préstamos, los grupos sí, por eso sus integrantes analizan qué proyectos deberían financiarse y cómo deberían establecerse las prioridades. Estos grupos conocen bien el ambiente local y pueden identificar las necesidades y las oportunidades de la comunidad. También vigilan la manera en la cual se usa el dinero. De hecho, las tasas de reembolso de los préstamos llegan hasta 99.5%. Este acuerdo innovador de microfinanciamiento ilustra la decisión y la innovación al nivel de ingresos más bajos.

[12] C. K. Prahalad y M. S. Krishnan, *The New Age of Innovation* (Nueva York: McGraw-Hill, 2008), p. 5.

La *percepción*, la tercera fase del proceso creativo, es principalmente el resultado de un trabajo esforzado. Por ejemplo, se necesitan muchas ideas para desarrollar un producto viable o un nuevo servicio o proceso. Lo que es interesante es que esa percepción puede presentarse a veces cuando las reflexiones no se enfocan directamente sobre el problema que se está tratando de resolver. Además, las nuevas visiones pueden durar tan sólo unos minutos y los administradores efectivos se beneficiarán si tienen papel y lápiz listos para tomar notas de sus ideas creativas.

La última fase del proceso creativo es la *formulación lógica* o la *verificación*. Se debe probar la percepción con lógica o experimentos. Para esto, se prosigue el trabajo de una idea o se piden comentarios de los demás. Por ejemplo, Brown y Sloan comprobaron su idea de la descentralización en el contexto de la realidad organizacional.

Lluvia de ideas[13]

La creatividad puede enseñarse. Los pensamientos creativos son a menudo el fruto de grandes esfuerzos. Algunas técnicas se concentran en las interacciones de grupo y otras en las acciones individuales.

Una de las técnicas mejor conocidas para facilitar la creatividad la desarrolló Alex F. Osborn, a quien se le ha llamado como "el padre de la lluvia de ideas".[14] El propósito de este enfoque es mejorar la resolución de problemas encontrando soluciones nuevas y poco comunes. En una sesión de desarrollo de ideas creativas se busca que éstas se multipliquen. Las reglas son las siguientes:

1. No se critica nunca ninguna idea.
2. Cuanto más radicales sean las ideas, mejor.
3. Se hace énfasis en la cantidad de ideas.
4. Se motiva el mejoramiento de las propuestas de otras personas.

La lluvia de ideas, en la que se recalca el pensamiento en grupo, fue muy aceptada después de su introducción, pero el entusiasmo se perdió porque en las investigaciones se demostró que los individuos concebían mejores ideas trabajando a solas que en grupos. Sin embargo, nuevas investigaciones revelaron que en algunas situaciones el enfoque de grupo funciona bien: por ejemplo, cuando la información se distribuye entre varias personas o cuando una decisión de grupo deficiente se acepta más que una decisión individual buena a la cual, digamos, se oponen los que tienen que ponerla en marcha. Además, la aceptación de nuevas ideas es mayor cuando la decisión la toma el grupo a cargo de su ejecución.

[13] Véase también Robert C. Lichtfield, "Brainstorming: A Goal-Based View". *The Academy of Management Review,* julio de 2008, pp. 649-668.

[14] Alex F. Osborn, *Applied Imagination*, 3a. ed. rev. (Nueva York: Scribner, 1963).

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

Aprender a innovar de los países emergentes[15]

Las compañías comprendieron que se podían beneficiar de la venta de productos de bajo precio en otros países. La Unidad de Cuidados de la Salud de General Electric desarrolló una máquina de electrocardiografía para los doctores de China y de la India. Era tradición que las innovaciones se desarrollaran primero en Estados Unidos, Europa y Japón; sin embargo, ahora algunas provienen de países poco desarrollados. De hecho, algunas compañías estadounidenses envían a sus administradores de la innovación a países menos desarrollados. La investigación se realiza ahora en el extranjero. Por ejemplo, Hewlett-Packard tiene un laboratorio de investigación en la India. La innovación se puede originar en los países desarrollados, en vías de desarrollo e incluso en los subdesarrollados.

[15] Reena Jana, "Inspiration from Emerging Economies", *Business Week*, 23 y 30 de marzo de 2009, pp. 38-41.

Limitaciones de las discusiones tradicionales de grupo

Aunque la técnica de lluvia de ideas puede generar ideas creativas, sería incorrecto suponer que la creatividad sólo florece en grupos. De hecho, la discusión usual del grupo puede inhibir la creatividad, por ejemplo, haciendo que sus miembros sigan una alternativa y excluyan otras, o que los expertos en un tema no estén dispuestos a expresar sus ideas en un grupo por miedo a quedar en ridículo. También es posible que los administradores de los niveles inferiores se sientan inhibidos a expresar sus puntos de vista en un grupo que incluya a los directores. Las presiones para plegarse a un punto de vista desalientan la expresión de opiniones disidentes. La necesidad de llevarse bien con otros puede ser más fuerte que la de explorar alternativas creativas, pero impopulares para la solución de un problema. Finalmente, ya que necesitan llegar a una decisión, los grupos quizá no hagan el esfuerzo de buscar datos relevantes para lograrlo.

El administrador creativo[16]

Con demasiada frecuencia se supone que la mayoría de las personas no son creativas y que tienen pocas facultades para concebir nuevas ideas. Esta noción es perjudicial para la organización, porque en un ambiente apropiado prácticamente todos los individuos son capaces de ser creativos, aunque el grado de inventiva varíe considerablemente.

En lo general, las personas creativas son inquisitivas y proponen muchas ideas nuevas y poco comunes; rara vez están satisfechas con la situación actual. Aunque son inteligentes, para resolver un problema no se basan únicamente en los procesos racionales, sino también en los aspectos emocionales de su personalidad. Parecen vibrar por la solución de un problema, incluso al grado de mostrar una gran tenacidad. Los individuos creativos están conscientes de sí mismos y son capaces de formular juicios independientes. Se oponen a la conformidad y se consideran personas diferentes.

Está fuera de toda duda que quienes son creativos pueden hacer grandes contribuciones a una empresa. Sin embargo, al mismo tiempo también pueden causar dificultades en las organizaciones. Como sabe cualquier administrador, el cambio no siempre es popular; es más, con frecuencia tiene efectos secundarios indeseables e inesperados. De manera similar, las ideas poco comunes, perseguidas con gran tenacidad, pueden frustrar otras e inhibir el funcionamiento uniforme de una organización. Finalmente, los individuos creativos generan problemas cuando ignoran las políticas, reglas y normas establecidas. John Kao, quien enseña en la Escuela de Negocios de Harvard, propone que las personas creativas deben tener suficiente libertad para perseguir sus ideas,

[16] Véase también Joseph V. Anderson, "Weirder than Fiction: The Reality and Myths of Creativity", *Academy of Management Executive*, noviembre de 1992, pp. 40-47.

ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

www.jnj.com www.rubbermaid.com
www.hp.com
www.dowcorning.com
www.ge.com
www.3m.com

Cómo fomenta 3M la innovación[17]

Las compañías tienen estrategias para promover la innovación. En Johnson & Johnson, se fomentan las unidades operativas autónomas para que contribuyan a la innovación y su cultura organizacional permite que ocurran fracasos. En Rubbermaid, 30% de las ventas se derivan de productos que tienen una antigüedad de menos de cinco años. Hewlett-Packard motiva a los investigadores para que dediquen 10% de su tiempo a sus proyectos favoritos y Merck asigna tiempo y recursos a sus investigadores para que trabajen en productos arriesgados, pero con el potencial de dar utilidades elevadas. Dow Corning y General Electric participan en proyectos conjuntos con los clientes para el desarrollo de nuevos productos. Uno de los amos en la innovación es Minnesota Mining & Manufacturing (3M).

Cuando se oye hablar de 3M, se piensa en la innovación. Su ambiente organizacional fomenta el pensamiento creativo y la tolerancia a las nuevas ideas. Aunque los resultados financieros de 1995 no fueron tan buenos como antes, la compañía cumplió con su meta de obtener por lo menos 30% de sus ventas de productos de menos de cuatro años de antigüedad. La innovación continua se puede motivar por la regla de 15%, según la cual los investigadores pasan ese porcentaje de su tiempo en tareas que no se relacionan con su proyecto principal.

La compañía está muy descentralizada. Sus 8 300 investigadores trabajan en muchos laboratorios y esto produce redundancia. En teoría, los laboratorios principales y los centros de desarrollo deberían hacer las investigaciones, mientras que los otros deberían ocuparse del desarrollo. Sin embargo, no siempre ocurre así. La compañía opera con pocas reglas y no tiene una estrategia en sentido tradicional, sino que se guía por dos principios: *1*) ser muy innovadora y *2*) satisfacer a los clientes en todos los aspectos. Cualquier cosa que obstaculice la innovación, como una planeación excesiva o intolerancia hacia los errores, se elimina. Por otra parte, se pide que se comparta la información. Aunque las medidas financieras actúan como una regulación, el control real proviene de los compañeros, que revisan entre ellos su trabajo.

Su proceso innovador característico funciona como sigue: cuando un integrante de la organización tiene una idea para un nuevo producto, forma un equipo con individuos provenientes de las áreas funcionales, como el departamento técnico, manufactura, marketing, ventas y, a veces, finanzas. La compañía también invita a los clientes a que aporten sus ideas. El equipo trabaja en el diseño del producto, producción y marketing. Además, se exploran varios usos del producto y se premia a los miembros del equipo por el éxito del producto.

Las reglas o normas son bastante simples: hacerse tolerantes a las fallas; otorgar premios a quienes tengan una buena idea sobre un producto y puedan formar un buen equipo para promoverlo; establecer relaciones estrechas con los clientes; compartir tecnologías con otros en la compañía; sostener el proyecto mediante la asignación de tiempo o de concesiones financieras y mantener divisiones pequeñas.

El futuro dirá si la innovación continuará siendo un factor clave del éxito de 3M.

[17] Thomas A. Stewart, "3M Fights Back", *Fortune*, 5 de febrero de 1996, pp. 94-99; "3M y Then There Were Two", *The Economist*, 18 de noviembre de 1995, pp. 74-75; Michael Arndt, "3M: A Lab for Growth?" *Business Week*, 21 de enero de 2002, pp. 50-51; 3M Worldwide, en: www.3m.com, consultado el 8 de noviembre de 2008.

pero no a tal grado de que pierdan el tiempo o que no se sientan dispuestas a colaborar con otros en aras de las metas comunes. Indica que los administradores deben pensar que son como músicos de *jazz* que siguen un juego de partituras, pero que tienen bastante libertad para las variaciones.[18]

Como resultado, la creatividad de la mayoría de los individuos se desaprovecha en muchos casos, aun a pesar del hecho de que las innovaciones poco comunes pueden ser de gran beneficio para la empresa. Ahora bien, se pueden usar eficazmente técnicas individuales y de grupo para fomentar la creatividad, sobre todo en el área de la planeación. Pero la creatividad no es un sustituto del juicio administrativo. Es el administrador quien debe determinar y ponderar los riesgos de pretender ideas poco comunes y traducirlas en prácticas innovadoras.

Innovación e invención[19]

Invención Implica nuevas ideas y procesos.

La invención por sí sola no es suficiente para el éxito de los negocios, sino que tiene que ir acompañada de la innovación. La **invención** implica nuevas ideas y

[18] "Mr. Creativity", *The Economist*, 17 de agosto de 1996, p. 55.

[19] William Buxton, "Innovation *vs*. Invention", en: http://www.billbuxton.com/innovationInvention.pdf, consultado el 4 de octubre de 2011.

Innovación Es la aplicación de las ideas a los productos y servicios.

procesos, mientras que la **innovación** es la aplicación de las ideas a los productos o servicios. Los estadounidenses inventaron la videocasetera, pero los japoneses la produjeron y la distribuyeron de manera efectiva. La invención es el descubrimiento, encontrar algo nuevo.[20] Por otra parte, la innovación usa la idea y la pone en práctica, esto es la hace realidad. El equipo de IBM recibió instrucciones de no inventar la computadora, sino de reunir los componentes disponibles en tamaño estándar, lo cual dio como resultado la PC de IBM. De este modo, fue la innovación lo que dio como resultado la PC.[21]

[20] Merriam-Webster, en: http://www.merriam-webster.com/dictionary, consultado el 16 de noviembre de 2011.

[21] Ogan Gurel, "Innovation and Invention-Similar Words, Different Concepts", en: http://www.ipfrontline.com/depts/article.aspx?id=16295&deptid=5, consultado el 4 de noviembre de 2011.

RESUMEN

La toma de decisiones es la selección de una línea de acción entre diversas alternativas; es el centro de la planeación. Los administradores tienen que decidir con una racionalidad limitada o acotada; es decir, deben tomar decisiones con todo lo que puedan conocer acerca de una situación, lo cual no siempre abarca todo lo que deberían saber. El término *satisfacer* se usa para describir la selección de una línea de acción que es aceptable dadas las circunstancias.

Ya que casi siempre hay varias alternativas (y normalmente son muchas) para una línea de acción, los administradores tienen que reducirlas a unas cuantas que traten con los factores limitantes, que son los factores que influyen en la manera de lograr un objetivo deseado. Posteriormente, las alternativas se evalúan en términos de factores cuantitativos y cualitativos. Otras técnicas para evaluar las alternativas son el análisis marginal y el de costo-beneficio. La experiencia, experimentación, investigación y análisis entran en juego al seleccionar una alternativa.

Las decisiones son programadas y no programadas. Las primeras son convenientes para los problemas estructurados o rutinarios, y las toman especialmente los administradores de los niveles inferiores y los empleados en general. Las decisiones no programadas las toman principalmente los administradores de los niveles superiores para resolver problemas no estructurados y no rutinarios.

Casi todas las decisiones se toman en un ambiente que incluye, por lo menos, alguna incertidumbre, lo que implica la interacción de un número de variables importantes con las que se presentan ciertos riesgos implícitos. Los administradores que tratan con la incertidumbre deben conocer la magnitud y la naturaleza del riesgo que están tomando al elegir una línea de acción.

La creatividad, esto es, la capacidad y el poder de concebir nuevas ideas, es importante para una administración efectiva. La innovación es el uso de estas ideas. El proceso creativo consta de cuatro fases que se traslapan entre sí:

1. Escaneo inconsciente.
2. Intuición.
3. Percepción.
4. Formulación lógica.

Una técnica popular para mejorar la creatividad es la lluvia de ideas. Los individuos creativos pueden hacer una gran contribución a la empresa y, al mismo tiempo, ser perjudiciales si no siguen las normas aceptadas de comportamiento.

IDEAS Y CONCEPTOS CLAVES

- Administradores creativos
- Análisis de costo beneficio
- Análisis marginal
- Creatividad
- Decisiones no programadas
- Decisiones programadas
- Factores cualitativos
- Factores cuantitativos
- Innovación
- Invención e innovación
- Lluvia de ideas
- Principio del factor limitante
- Proceso creativo
- Racionalidad limitada o acotada

- *Sufisfacer*
- Tres enfoques para la selección de alternativas
- Toma de decisiones
- Toma de decisiones en condiciones de certeza, incertidumbre y riesgo

TEMAS DE ANÁLISIS

1. ¿Por qué se hace referencia a la experiencia no sólo como una base costosa para la toma de decisiones, sino también como peligrosa? ¿Cómo puede un administrador hacer el mejor uso de su experiencia?
2. En un problema de decisión del cual usted tenga conocimiento, ¿cómo y dónde aplicaría el principio del factor limitante? ¿Aplicó usted este principio al seleccionar la materia o la sesión a la que usted está asistiendo? ¿De qué maneras?
3. Identifique cinco problemas de decisión y recomiende decisiones programadas o no programadas. Si los ejemplos son de un ambiente organizacional, ¿ocurrieron en los niveles superiores o en los inferiores?
4. "La toma de decisiones es la principal tarea del administrador." Comente al respecto.
5. Piense en un problema que se haya resuelto de manera creativa. ¿Provino la solución de una discusión de grupo o fue el resultado de un esfuerzo individual? Reconstruya las fases del proceso creativo.
6. ¿Cuál es la diferencia entre invención e innovación?

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Su jefe le ofrece un ascenso a un puesto en una localidad que a su familia no le gusta. Postule las premisas necesarias e indique cómo y qué decidiría.

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Busque en internet la palabra *creatividad* y ofrezca ejemplos de cómo se aplica a la toma de decisiones.
2. Encuentre en internet tres aplicaciones de la lluvia de ideas.

CASO DE INNOVACIÓN

El futuro del automóvil[22]

En la actualidad, la mayoría de los automóviles dependen de la gasolina para su propulsión. Sin embargo, el futuro proporciona oportunidades para muchas fuentes alternativas de energía que van desde la electricidad hasta el hidrógeno. Los motores diésel y de gas natural todavía se basan en tecnologías antiguas. Las tecnologías en desarrollo se pueden utilizar no solamente en automóviles, sino también en autobuses, camiones, trenes, botes y otros vehículos; sin embargo, la atención se centra sobre la aplicación de las fuentes de energía para los automóviles.

Nuevas tecnologías

Hasta el momento, los automóviles híbridos son muy populares, los eléctricos están ganando más importancia y los impulsados por hidrógeno todavía son futuristas. Un punto fundamental para el éxito de los que usan electricidad como fuente de energía es la infraestructura.

Automóviles eléctricos

Las compañías han estado trabajando en automóviles eléctricos durante mucho tiempo, pero ha sido hasta hace poco que hemos visto algunos de los viables en el mercado. Tesla Motors, una compañía establecida en Silicon, cerca de San Francisco, empezó a producir y vender el Tesla Roadster a un precio elevado. En fechas más recientes, la compañía introdujo el Modelo S, un sedán eléctrico de lujo (con un precio

[22] A Portfolio of Power-Trains for Europe: A Fact-Based Analysis, en: http://www.iphe.net/docs/Resources/Power_trains_for_Europe.pdf, consultado el 31 de julio de 2012; Tesla Motors, en: http://www.teslamotors.com/, consultado el 16 de marzo de 2012; History of Technology, en: http://www.britannica.com/EBchecked/topic/1350805/history-of-technology/10450/Electricity#toc10451, consultado el 31 de julio de 2012; David B. Sandalow, ed. (2009). *Plug-In Electric Vehicles: What Role for Washington?* (1a. ed.), The Brookings Institution, pp. 1-6. ISBN 978-0-8157-0305-1; "History of the Automobile", en: http://inventors.about.com/library/weekly/aacarsgasa.htm, consultado el 16 de marzo de 2012; "Don't Forget the Combustion Engine", *Washington Post*, en: http://www.washingtonpost.com/opinions/dont-forget-the-combustion-engine/2011/10/06/gIQAtF-NzTL_story.html, consultado el 16 de marzo de 2012.

base de más de 55 000 dólares) que, aunque todavía es costoso, lo es mucho menos que el Roadster. Los automóviles de Tesla usan baterías de iones de litio con una autonomía de más de 200 millas (321 km). El Roadster acelera muy rápido y es incluso más eficiente que el popular Prius de Toyota. El modelo de Tesla puede haber inspirado a General Motors (GM) para desarrollar el automóvil eléctrico Chevrolet Volt.

GM introdujo el Chevrolet Volt, que es enchufable, con mucha publicidad pero al poco tiempo de su lanzamiento, la compañía detuvo su producción durante cinco semanas, despidiendo de manera temporal a 1 300 empleados.[23] Esto se debió a una disminución de sus expectativas de ventas. El Volt experimentó problemas en la batería que pudo haber contribuido a las bajas ventas en Estados Unidos y afectado las ventas del Ampera de Opel, un "gemelo" en Europa. Sin embargo, GM tiene grandes esperanzas en el futuro de los automóviles eléctricos.

Carlos Ghosn, el director ejecutivo de Nissan, es un gran defensor de los automóviles eléctricos con inversiones significativas en investigación y desarrollo. En 2010, lanzó el vehículo eléctrico Leaf en Europa, Japón y Norteamérica. La compañía celebró acuerdos con el estado de Oregon en Estados Unidos con el objetivo de fomentar una energía limpia, y también firmó alianzas en Dinamarca, Francia, España, Portugal y otros países. Nissan trató de aprovechar los nuevos desarrollos en la tecnología de las baterías y se asoció con la compañía alemana Bosh. La compañía nipona es mejor conocida por el modelo Leaf, el cual tiene una autonomía de cerca de 100 millas (160 km). Ha introducido otros modelos como el Esflow, el Townpod, el Nuvu y el Land Glider en varias presentaciones de autos. Es evidente que su estrategia es apostar por el futuro de los automóviles eléctricos.

Automóviles híbridos

Además de los automóviles eléctricos de Tesla, GM y Nissan, los híbridos se han vuelto muy populares, en especial cuando aumenta el precio de la gasolina. Estos vehículos usan un pequeño motor de combustión y un motor eléctrico o incluso dos motores. Los de combustión usan principalmente combustibles diésel o de gasolina, mientras que los eléctricos son impulsados por medio de baterías. El de combustión no solamente carga la batería, sino que también se usa para propulsión. El resultado es un mejoramiento en el consumo de combustible y una reducción de las emisiones. Toyota Motors está al frente en la tecnología híbrida, como lo ilustran sus populares modelos Prius. Al modelo básico Prius (ahora en su tercera generación) le siguió el Prius V, más grande; el más pequeño Prius C y el híbrido enchufable Prius que permite también una carga de batería estacionaria. Otros de sus modelos son el Camry Hybrid y el Highlander Hybrid. Está claro que Toyota le está apostando al futuro de los vehículos híbridos.

Automóviles de hidrógeno

Otro enfoque para la preparación del futuro es el desarrollo de los vehículos de hidrógeno que llevan combustible de este elemento en el tanque.

Muchas compañías de automóviles tienen vehículos de hidrógeno en etapa de desarrollo, pero los usan principalmente para demostración y no para la producción en masa. La American Ford Motors Company abandonó los desarrollos de hidrógeno y también lo hizo Renault-Nissan. GM redujo sus esfuerzos y se concentró en el vehículo eléctrico Volt. Otras compañías aún trabajaban con ahínco en el desarrollo de vehículos de hidrógeno, aunque el automóvil de celdas de combustible de hidrógeno se retrajo cuando el Secretario de Energía de Estados Unidos, Steven Chu, anunció la reducción del financiamiento de sus investigaciones. En el corto plazo, hay otras alternativas que son más promisorias como los automóviles eléctricos enchufables.

Infraestructura[24]

Con el creciente interés en los automóviles enchufables, la necesidad de proporcionar lugares para la recarga de las baterías es evidente. Se han usado varios enfoques como el Park & Charge en Europa y el diseño estandarizado PARVE en España. Las estaciones de carga se pueden encontrar en sitios de taxis,

[23] "G.M. Again Pauses Production of Chevy Volt", en: http://www.nytimes.com/2012/03/03/business/gm-suspends-production-of-chevrolet-volt.html, consultado el 17 de marzo de 2012; Toyota, en: http://www.toyota.com/, consultado el 17 de marzo de 2012; "Hydrogen Car Goes Like the Hindenburg: DoE Kills the Program", en: http://blogs.discovermagazine.com/80beats/2009/05/08/hydrogen-car-goes-down-like-the-hindenburg-doe-kills-the-program/, consultado el 18 de marzo de 2012; Annual Energy Outlook 2012, with Projections to 2035, U.S. Energy Information Administration, en: http://www.eia.gov/forecasts/aeo/pdf/0383(2012).pdf, http://www.eia.gov/forecasts/aeo/pdf/0383(2012).pdf, consultado el 31 de julio de 2012.

[24] Battery Switch Stations, en: http://www.betterplace.com/the-solution-switch-stations, consultado el 31 de julio de 2012; Better Place Expands Tokyo Battery Swap Trials; Taxis Have Changed Packs 2 122 Times Already, en: http://green.autoblog.com/2010/08/27/better-place-expands-tokyo-battery-swap-trials-taxis-have-chang/.

lotes de estacionamiento, centros comerciales, estacionamientos establecidos y sobre la calle, así como en muchos otros lugares. Una forma sencilla de cargarlas es en casa. Otro enfoque innovador es cambiarlas en estaciones designadas para ello.

Better Place es una compañía conjunta estadounidense-israelí que se ubica en California, cerca de San Francisco. La idea del intercambio de baterías surgió en el Foro Económico Mundial que se realizó en Davos, Suiza, en 2005. La red de intercambio se introdujo en Israel, Dinamarca y Hawai, aunque hay otros países y regiones que también están interesados en este proyecto. Renault-Nissan es la que fabricará automóviles adaptados para dicho intercambio. En el acuerdo alcanzado, el vehículo se vendería a través del fabricante automotriz y las baterías se proporcionarían de manera separada. Los clientes pagarían por ellas y por el uso de la energía eléctrica. Las baterías se podrían intercambiar en tres minutos o, en algunos casos, en uno. El cliente ni siquiera tendría que salir del automóvil mientras la reemplazan.

A continuación se presenta un diagrama que pone de relieve algunos de los problemas en el desarrollo futuro de la propulsión de automóviles.

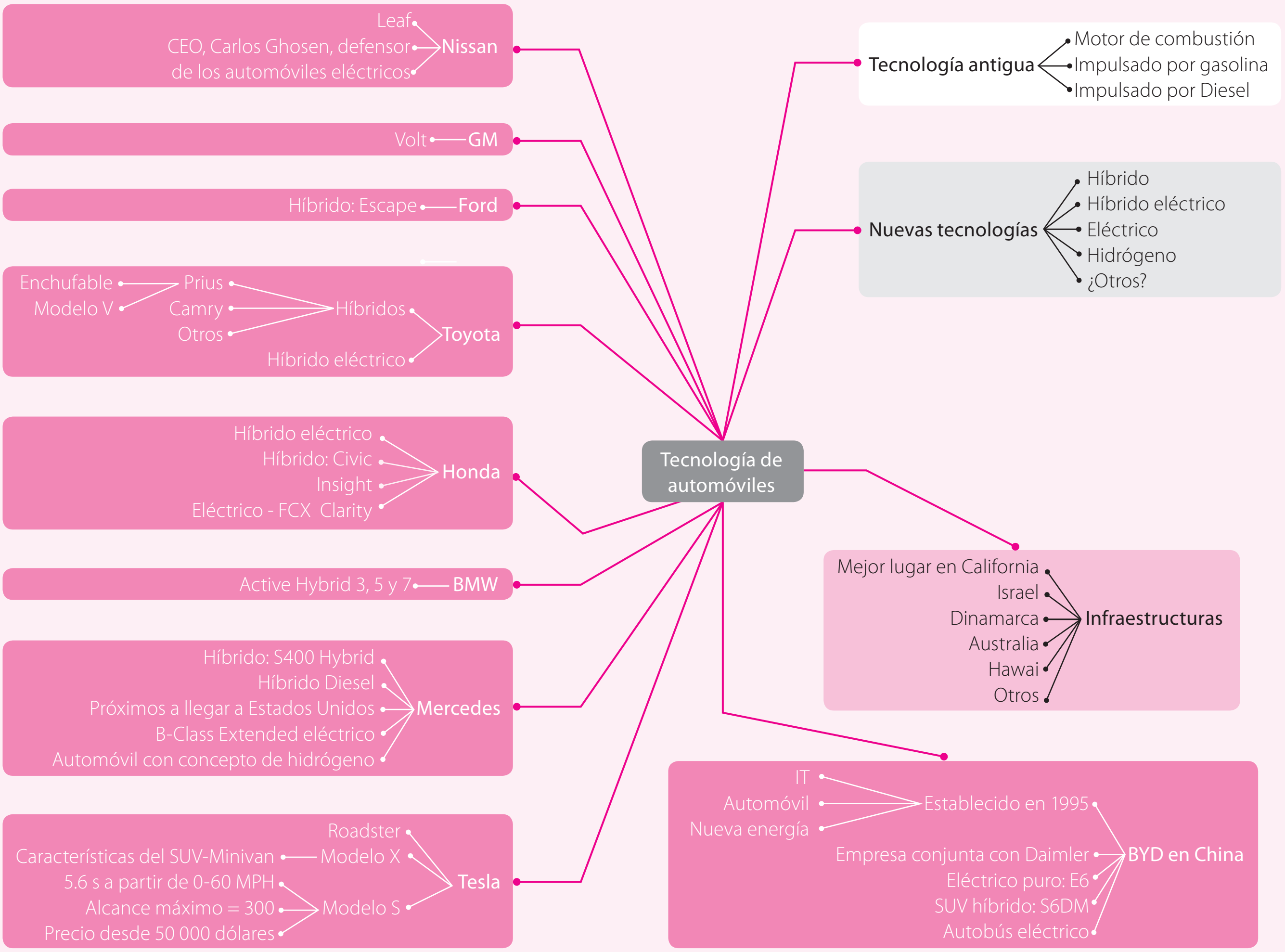


Figura 6.3 Problemas en el desarrollo futuro de la propulsión de automóviles.

Preguntas

1. ¿Qué nueva tecnología (eléctrica enchufable, híbrida, híbrida eléctrica, de hidrógeno) probablemente tendrá éxito en un futuro cercano, digamos dentro de cinco o diez años? ¿Por qué?
2. ¿Compraría usted un automóvil eléctrico enchufable con una autonomía aproximada de 100 o 200 millas (160 o 321 km)? ¿Por qué?
3. ¿Tendrá su próximo automóvil un motor tradicional de gasolina o de combustión diésel? Si su respuesta es afirmativa, ¿le preocupa el efecto ambiental de tal automóvil? ¿Por qué?

CASO DE CREATIVIDAD E INNOVACIÓN



Las alpargatas son zapatos frescos y cómodos que se adaptan a la forma de los pies.

Fluffs

María Dolores García Sánchez, quien siempre tuvo la idea de ser empleadora más que empleada y quien siempre ha querido aportar algo a la sociedad, inició un negocio de alpargatas personalizadas con una inversión muy baja pero con mucho ímpetu, en el que invita al cliente a plasmar su creatividad en el calzado.

Fluffs es una marca creada por tres jóvenes mexicanos dedicada a la comercialización de alpargatas. Fue fundada en el año 2011 con la finalidad de crear un calzado para el sector médico que fuera muy cómodo y fácil de usar. Desde entonces no han parado de buscar lo mejor para sus clientes, priorizando la comodidad y la originalidad, y ofreciendo diseños atractivos que proyectan un estilo de vida alegre.

Su eslogan "Everyone, everywhere" quiere decir que cualquier persona de cualquier sector económico o grupo social se puede identificar con la marca y sentir el deseo de usarla. Como ellos mismos dicen: "Con Fluffs no solo compras alpargatas, sino una experiencia que motiva a tus pies a seguir explorando".

Surgimiento de Fluffs

La idea de crear una línea de alpargatas empezó como un proyecto universitario que Eder García, un joven estudiante, hizo realidad con gran éxito. Más tarde, a finales de 2011, Eder se acercó a Antonio Rullan para seguir con el proyecto pues se dio cuenta de la oportunidad de negocio que había en él. Unos meses después se percataron de que necesitaban quién aportara un toque femenino y creativo a la marca. Además, el fundador había decidido dedicar su vida al sacerdocio y necesitaban a alguien con la capacidad de ocupar su lugar. Una vez que Eder siguió su propio camino, Antonio Rullan decidió invitar a Dolores pues ambos deseaban formar un negocio juntos. Dolores consideró que el proyecto era interesante y, al tener el apoyo económico y moral de su familia, decidió formar parte de Fluffs.

Al principio, como en cualquier negocio, su primer obstáculo fue la falta de experiencia. Dolores siempre se negó a trabajar para alguna gran compañía ya que todos sus familiares han sido empresarios. De ellos obtuvo el ejemplo para ser innovadora, creativa, con afán de logro y de correr riesgos. En sí, la idea de tener el suyo propio le gustaba en demasía, puesto que al final el tiempo y el esfuerzo que se invierten son para un proyecto propio. Ahora sigue creyendo que tomó la mejor decisión aunque a veces piensa que podría haber evitado varios errores.

Desde que se unió al equipo Fluffs quería darle un toque diferente a la marca. Muchas personas buscan copiar la fórmula de otras empresas exitosas, pero no todas las estudian para poder descubrir el hilo negro de los negocios. Más de una vez su socio le dijo "Lolita, si encontramos el hilo negro, ¡ya la hicimos!". Es incontable la cantidad de emprendedores que buscan la fórmula del éxito y no la encuentran. Probablemente nunca sabrá si realmente lo encontró, pero no dejó que su creatividad decayera.

A partir de esto nos preguntamos, ¿qué es lo que hace exitoso a un negocio? Ella responde de la siguiente manera:

> Con mi poca experiencia y conocimientos te lo podría resumir en una frase que alguna vez leí y me llamó mucho la atención: "Innova o muere". ¡Así de drástico! No es por ser dramática pero vivimos en un mundo tan cambiante que la innovación se ha vuelto algo tan común en nuestra vida que ya no la percibimos.

La idea

Desde el principio buscaron darle un toque creativo, juvenil e incluso artístico a la marca. Toda la publicidad tenía un enfoque diferente, no sólo era una simple foto de la alpargata, sino que se buscaba transmitir una emoción o sensación al verla. Pero aunque eso le gustaba a los clientes y los diferenciaba de la competencia, no era suficiente. Los fundadores de Fluffs piensan que siempre hay nuevas formas de hacer mejor las cosas, así que su nueva meta fue reinventar el negocio. Ya tenían varios competidores en el mercado que crecían rápidamente en el país, aunque cada uno tenía una estrategia diferente: unos se fueron hacia el lado filantrópico, otros hacia el lujo y algunos más hacia el mercado masivo y las ventas por catálogo; mientras, la familia Fluffs optó por no seguir ninguna de las estrategias anteriores pues decidieron crear una propuesta poco explorada: incluir la creatividad del cliente en el diseño de sus propias alpargatas. Al respecto Dolores comenta:

> ¿Cuántos de nosotros siempre buscamos personalizar nuestras cosas? Desde pequeños nuestras mamás etiquetaban todo para identificarlo, pero cuando vas creciendo buscas tener tu propia personalidad, tu identidad, tu diferenciación, por lo que quieres identificarte con algo que te haga único entre los demás.

A partir de lo anterior decidieron que su producto sería único pues el mismo cliente plasmaría lo que deseara en sus alpargatas Fluffs. Esto se logró integrando al cliente al equipo creativo, generando así la sensación de creación. Cualquiera es feliz viendo su obra maestra terminada y qué mejor que exhibirla en cada lugar al que tus pies te lleven.

Con esta propuesta empezaron a tocar puertas en universidades, donde con pequeños concursos invitaban a alumnos que estudiaban diseño a que se identificaran con la marca, se hicieran parte de ella y crearan sus propios diseños, obteniendo así un calzado realmente único.



La palabra *fluff* (en inglés) significa "ligero y suave".

Muchas veces, cuando pensamos en los clientes, creemos que sólo son personas pero tienen todo el potencial para crear productos personalizados. Fluffs se enfoca también en trabajar con asociaciones e instituciones creando productos a su medida, con diseños que representan su identidad como organización, ayudándolas a generar ingresos y crear presencia en las calles llevando publicidad ambulante en los pies de las personas que se identifican con ellas. Ese mismo modelo de productos personalizados para asociaciones o instituciones se aplica a empresas que buscan integrar a sus trabajadores haciéndoles ver que son como una gran familia, promoviendo así su sentido de pertenencia al usar productos con los diseños de esta. Al respecto, Dolores comenta que:

> Esto se refleja en la frase "¡Ponte la camiseta!", nosotros queremos implementar la frase "¡Ponte las alpargatas de la empresa, camina hacia el éxito con nosotros!".

Otro gran impulsor de éxito fue aventurarse en el mundo de las redes sociales y de internet, a lo cual Dolores comenta que:

> No es tan fácil como parece, ya que tienes una interacción directa con el cliente. Muchos creen que tener un *fan page* es sólo subir fotos o hacer comentarios, pero hay toda una planificación detrás. Empezando por definir qué personalidad tiene tu marca y qué proyecta al cliente; si éste es joven o maduro, qué quieres que le transmita tu marca. Las fotos tienen que proyectar el estilo de vida o el mensaje a transmitir, por mencionar algunos puntos importantes. Pero sí facilita darte a conocer ya que se crea un efecto bola de nieve, es decir, una persona se hace fan de la página, la publica en su perfil, y sus amigos, que no conocían la marca, pueden ver que le gusta y entonces ellos también pueden hacerse fans, y así sucesivamente.

Problemática

Claro que el hilo negro no iba a ser fácil de encontrar. La segunda problemática que enfrentaron los fundadores de Fluffs, después de la poca experiencia en el negocio, fue la falta de apoyo de sus socios al no entender su visión diferente de las cosas. Al respecto, Dolores comenta:

> Obviamente teníamos que empezar por algo, por lo que creamos la línea básica de alpargatas, pero desde antes que se creara [yo] ya estaba viendo la manera de hacer nuestro producto diferente, hasta que uno de mis socios me dijo "Mira, suena bien, pero nosotros no podemos ver algo más hasta que empecemos a ver como se mueve el producto".

Ese comentario desmotivó a Dolores enormemente porque creía que parte de ser un equipo es compartir la misma visión y en el negocio de la moda tienes que ver siempre más adelante, pero esto no impidió que ella conservara ese propósito a pesar de las dificultades:

> Te das cuenta que hay más "locos" como tú, y afortunadamente uno de ellos era mi otro socio. El punto es que, cuando se empieza un negocio, uno está muy entusiasmado porque las ideas van cobrando vida y, la verdad, es un sentimiento increíble darte cuenta que se está creando algo, pero nada es color de rosa. Al trabajar, pareciera que el mundo conspira en tu contra; debo confesar que hubo varias noches y días de frustración en que estuve a punto de renunciar y convertirme en algo que nunca había querido ser: un empleado. Afortunadamente nunca pasó y el mejor consejo que podría darles es que nunca se rindan.

Dolores cree que su principal problemática fueron las limitaciones que tenía al no contar con las herramientas para dejar fluir su imaginación pues, de entrada, estudió negocios internacionales, no diseño.

El deseo de iniciar un negocio creativo implicaba crear toda una imagen que reflejara justamente eso, la creatividad, por lo que no podía hacer algo común: tenía que ser simple, único, fácil como si cualquiera lo pudiera hacer, pero a la vez diferente. Lo primero que pensó fue contratar a un diseñador profesional pero eso es costoso y su presupuesto era muy limitado, casi nulo; de hecho, tenían gastos mucho más importantes que cubrir en ese momento, así que, para economizar, trabajaron con amigos que estudiaban diseño. Dolores comenta:

> La lección aprendida fue: si quieres resaltar la imagen de tu marca tienes dos opciones: *1*) si tienes presupuesto, invierte en el diseño y la publicidad pues de la vista nace el amor y *2*) si no tienes dinero, invierte dedicación y tiempo en aprender a hacer eso tú. Claro, ¡tienes que ser creativo!
>
> Dolores tomó la segunda opción:
>
> Si hubiera tenido presupuesto, definitivamente hubiera tomado la primera pero el punto es no dejar que nada te detenga, tú tienes la capacidad de crear, sólo busca las herramientas adecuadas. A mí me costó meses sin dormir viendo tutoriales en internet.

Lo que viene

Su visión es seguir dándole al cliente nuevas opciones de ser diferente y que expanda su creatividad hasta sus pies. ¿Cómo? Creando tiendas tanto físicas como virtuales, que en realidad sean un espacio que proporcione las herramientas necesarias para que los clientes puedan echar a volar su imaginación. Bien decía Albert Einstein, "No hay mayor síndrome de locura que el de las personas que desean obtener diferentes resultados haciendo lo mismo".

Preguntas

1. ¿Cuál es la relación entre creatividad e innovación en el caso de Fluffs?
2. ¿Qué características distinguen a la creatividad y a la innovación en este caso?
3. ¿Cuáles serían sus recomendaciones para que las personas sean creativas? ¿Qué deben hacer?
4. ¿Considera que la innovación y creatividad son innatas?

CIERRE DE LA PARTE 2

Principios esenciales de la función administrativa de la planeación

Aunque, a la fecha, no se ha descubierto o codificado un conjunto completo de principios demostrados e interrelacionados, la experiencia y la observación de la administración indican ciertos fundamentos básicos de tipo administrativo, que no solamente proporcionan a los administradores un esquema conceptuales, sino que también indican a los estudiantes las áreas de investigación. Por cierto, las abstracciones claves se deben aplicar con la debida consideración a cada situación y esto es un arte. En esta sección de cierre del tema de la planeación, los principios, que también podrían llamarse de una manera más apropiada *guías para la administración*, están organizados (como lo está este libro) de acuerdo con las funciones administrativas de la planeación, la organización, la integración de personal, la dirección y el control. En este cierre de parte, el foco de atención es sobre la planeación. A cada principio se le asigna un número con una letra que representa el tipo de función administrativa. La letra "P", que se muestra más abajo, indica que el principio pertenece a un aspecto de la planeación.

Principios esenciales de la planeación

Los principios orientadores esenciales para la planeación son los siguientes:

Propósito y naturaleza de la planeación

El propósito y la naturaleza de la planeación se pueden resumir en los siguientes principios:

P1 **Principio de contribución al objetivo** El propósito de todo plan, así como de los planes de apoyo es promover el logro de los objetivos de la empresa.

P2 **Principio de objetivos** Si los objetivos han de ser significativos para las personas, deben ser claros, alcanzables y comprobables.

P3 **Principio de primacía de la planeación** La planeación precede lógicamente a todas las demás funciones administrativas.

P4 **Principio de eficiencia de los planes** La eficiencia de un plan se mide por el grado en el que contribuye al propósito y a los objetivos, comparado con los costos que se requieren para formularlo y operarlo, y por las consecuencias no buscadas.

Estructura de los planes

Dos principios muy importantes que tratan con la estructura de los planes son esenciales para poder vincularlos entre sí, haciendo que los de apoyo contribuyan a los principales y asegurándose de que los de un departamento estén en armonía con los de otro.

P5 **Principio de premisas de planeación** Entre mejor comprendan y más estén de acuerdo los individuos a cargo de la planeación con la importancia de usar premisas de planeación consistentes, más coordinada será la formulación de planes de la empresa.

P6 **Principio de la estructura de estrategias y de las políticas** Entre más claramente se entiendan y se implementen en la práctica las estrategias y las políticas, más consistente y efectivo será el marco conceptual de los planes de la empresa.

Proceso de la planeación

Dentro del proceso de la planeación, hay cuatro principios que ayudan al desarrollo de la práctica de la planeación.

P7 **Principio de factor limitante** Al elegir entre diversas alternativas, entre más exactamente reconozcan los individuos y prevean los factores que son limitantes o fundamentales para el logro de la meta deseada, con más facilidad y precisión seleccionarán la alternativa más favorable.

P8 **Principio de compromiso** La planeación lógica debe cubrir un periodo en el futuro necesario para prever, lo mejor que se pueda y a través de una serie de acciones, el logro de los compromisos que intervienen en una decisión que se haya tomado hoy.

P9 **Principio de flexibilidad** Al incorporar la flexibilidad a los planes se disminuirá el riesgo de pérdidas incurridas por eventos no esperados; sin embargo, el costo de la flexibilidad se debe ponderar contra sus ventajas.

P10 **Principio de cambio de ruta** Entre más comprometan las decisiones de planeación a los individuos con una ruta futura, más importante será verificar los eventos y las expectativas en forma periódica y rediseñar los planes a medida que sea necesario para mantener el curso hacia la meta deseada.

Los principios de compromiso, flexibilidad y cambio de ruta están dirigidos a un enfoque situacional y de contingencias de la planeación. Aunque tiene sentido pronosticar y planear a un plazo suficientemente largo a futuro para estar razonablemente seguro de cumplir los compromisos, con frecuencia no es posible hacerlo, o el futuro es tan incierto que es demasiado riesgoso satisfacer esos compromisos.

El principio de flexibilidad trata de la capacidad de cambiar los planes necesarios en virtud de eventos inesperados. El principio de cambio de ruta, por otra parte, implica revisar los planes de vez en cuando y volver a hacerlos, si es necesario, debido a cambios en los sucesos y en las expectativas. A menos que los planes tengan una flexibilidad interna, el cambio de navegación puede ser difícil o costoso.

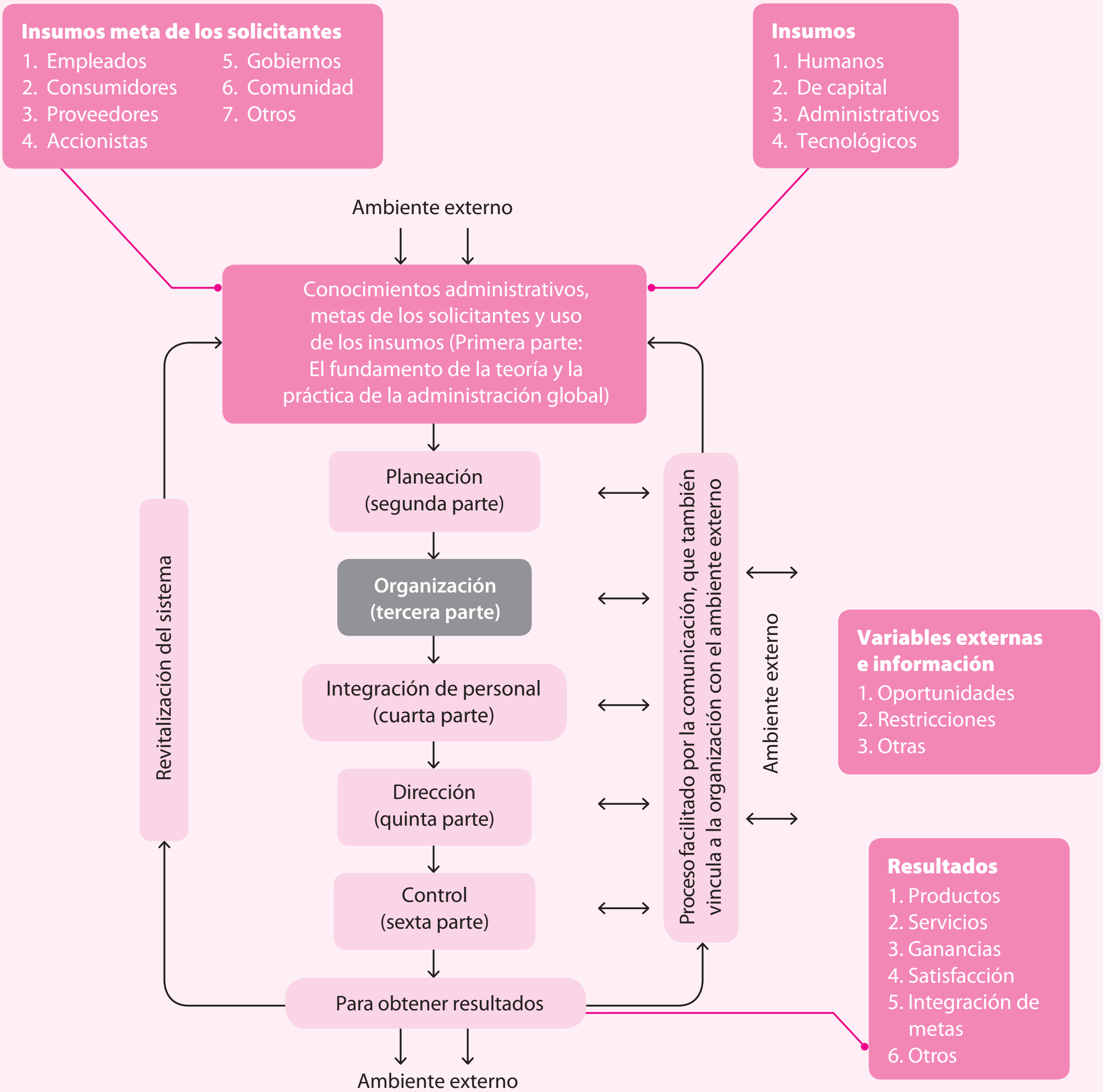
Principios mayores de la organización

Aunque la ciencia de la organización todavía no se ha desarrollado hasta el punto en que sus principios sean leyes infalibles, existe un acuerdo considerable entre los estudiosos y los profesionales de la administración acerca de muchos de ellos. Estos principios son verdades (o se considera que lo son en un momento particular) de aplicabilidad general, aun cuando su aplicación no es lo suficientemente precisa para darles la precisión de las leyes de las ciencias exactas. Pertenecen, más bien, a la naturaleza de los criterios fundamentales para una organización efectiva. Los principios orientadores esenciales para la organización se resumen al final de la exposición acerca de la organización.

Parte 3

Organización

Capítulo 7 Naturaleza de la organización, espíritu emprendedor y reingeniería
Capítulo 8 Estructura de la organización: departamentalización
Capítulo 9 Autoridad de línea, personal de *staff*, delegación de poder de decisión (*empowerment*) y descentralización
Capítulo 10 Organización efectiva y cultura organizacional
Cierre de la parte 3 Principios para la organización



Fundamentos de administración, 8a. edición

Parte 1 El fundamento de la teoría y la práctica de la administración global

- **Capítulo 1** Administración: ciencia, teoría y práctica
- **Capítulo 2** Administración y sociedad: el ambiente externo, responsabilidad social y ética
- **Capítulo 3** Administración global, comparada y de la calidad

Parte 2 Planeación

- **Capítulo 4** Fundamentos de la planeación y de la administración por objetivos
- **Capítulo 5** Estrategias, políticas y premisas de la planeación
- **Capítulo 6** Toma de decisiones
- **Cierre de la parte 2** Principios para la planeación

Parte 3 Organización

- **Capítulo 7** Naturaleza de la organización, espíritu emprendedor y reingeniería
- **Capítulo 8** Estructura de la organización: departamentalización
- **Capítulo 9** Autoridad de línea, personal de *staff*, delegación del poder de decisión (*empowerment*) y descentralización
- **Capítulo 10** Organización efectiva y cultura organizacional
- **Cierre de la parte 3** Principios para la organización

Parte 4 Integración de personal

- **Capítulo 11** Administración y selección de recursos humanos
- **Capítulo 12** Evaluación del desempeño y plan de carrera
- **Capítulo 13** Administración del cambio a través del desarrollo del administrador y de la organización
- **Cierre de la parte 4** Principios para la integración de personal

Parte 5 Dirección

- **Capítulo 14** Factores humanos y motivación
- **Capítulo 15** Liderazgo
- **Capítulo 16** Comités, equipos y toma grupal de decisiones
- **Capítulo 17** Comunicación
- **Cierre de la parte 5** Principios para la dirección

Parte 6 Control

- **Capítulo 18** El sistema y el proceso del control
- **Capítulo 19** Técnicas de control y tecnologías de la información
- **Capítulo 20** Productividad, administración de operaciones y administración de la calidad total
- **Cierre de la parte 6** Principios para el control

Capítulo 7

Naturaleza de la organización, espíritu emprendedor y reingeniería

Objetivos de aprendizaje

Al terminar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- **OA1** Entender que el propósito de la estructura organizacional es el establecimiento de un sistema formal de funciones.
- **OA2** Comprender el significado de *organizar* y organización.
- **OA3** Distinguir entre organización formal e informal.
- **OA4** Entender que las estructuras y niveles de la organización se deben a limitaciones en el tramo de control de la administración.
- **OA5** Reconocer que el número exacto de personas que un administrador puede supervisar depende de diversas variables y situaciones fundamentales.
- **OA6** Describir la naturaleza del espíritu emprendedor y de los intraemprendedores.
- **OA7** Comprender los aspectos claves y las limitaciones de la reingeniería.
- **OA8** Demostrar la lógica de la función de organizar y su relación con otras funciones administrativas.
- **OA9** Reconocer que la organización requiere que se tomen en cuenta las situaciones.

OA1

A menudo se dice que las personas capaces pueden hacer que funcione cualquier estructura de organización. Algunos afirman, incluso, que la vaguedad en la organización es positiva, dado que obliga a trabajar en equipo, ya que las personas saben que deben cooperar para conseguir algo. Sin embargo, no hay duda de que los individuos capaces y cooperadores colaborarán mejor si conocen las funciones que deben desempeñar en cualquier operación de un equipo y la relación que guardan estas funciones. Esto es igualmente cierto, tanto en las empresas como en el gobierno, en el futbol o en una orquesta sinfónica. El diseño y mantenimiento de estos sistemas de papeles es básicamente la función administrativa de la organización.

Para que haya una función organizacional y sea significativa para las personas, debe abarcar: *1*) objetivos verificables, los cuales, como se indica en la parte 2, son una parte importante de la planeación; *2*) una idea clara de los deberes o actividades principales; y *3*) un margen de discreción o autoridad bien entendido para que quien desempeñe una función sepa lo que puede hacer para alcanzar las metas. Además, para realizar bien una función, se debe tener cuidado de proporcionar la información necesaria y otras herramientas esenciales. Es en este sentido que concebimos la función de organizar como:

- La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- El agrupamiento de las actividades necesarias para el logro de los objetivos.
- La asignación de cada grupo a un administrador con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlo.
- La disposición de una coordinación horizontal (en el mismo nivel organizacional o en uno similar) y una vertical (por ejemplo, a nivel de oficina corporativa, división y departamento) en la estructura de la organización.

La estructura de una organización debe diseñarse para poner en claro quién ha de hacer qué trabajos y quién es responsable por cuáles resultados, con el fin de eliminar así los obstáculos al desempeño causados por la confusión y la incertidumbre de la asignación, y tender redes de toma de decisiones y comunicaciones que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa.

OA2

Muchas personas usan el término *organización* con gran vaguedad. Algunos dirían que abarca las conductas de todos los participantes. Otros la equiparan con el sistema total de relaciones sociales y culturales.

Organización Estructura intencional formalizada de funciones o puestos.

Hay quienes llaman *organización* a una empresa, como la United States Steel Corporation, o a una dependencia, como el Departamento de Defensa de Estados Unidos. Pero para la mayoría de los administradores profesionales, el término **organización** se refiere a un sistema formal de funciones o puestos. En este libro, el término denota una estructura formalizada de funciones, aunque a veces designa también una empresa.

¿Qué significa *estructura intencional de funciones*? En primer lugar, como ya quedó implícito en la definición de la naturaleza y del contenido de las funciones organizacionales, las personas que trabajan en colaboración deben desempeñar ciertas tareas. En segundo lugar, debe diseñarse intencionalmente lo que se pida a las personas que desempeñen, para que estas realicen las actividades requeridas; asimismo dichas actividades se deben articular para que los empleados colaboren de manera uniforme, eficaz y eficiente en grupos. Desde luego, la mayoría de los administradores consideran que están organizando cuando establecen tal estructura de forma intencional.

OA3

Organización formal e informal

Muchos autores de administración distinguen entre la organización formal e informal. Ambos tipos se encuentran en las organizaciones, como se muestra en la figura 7.1. A continuación vamos a detallarlas.

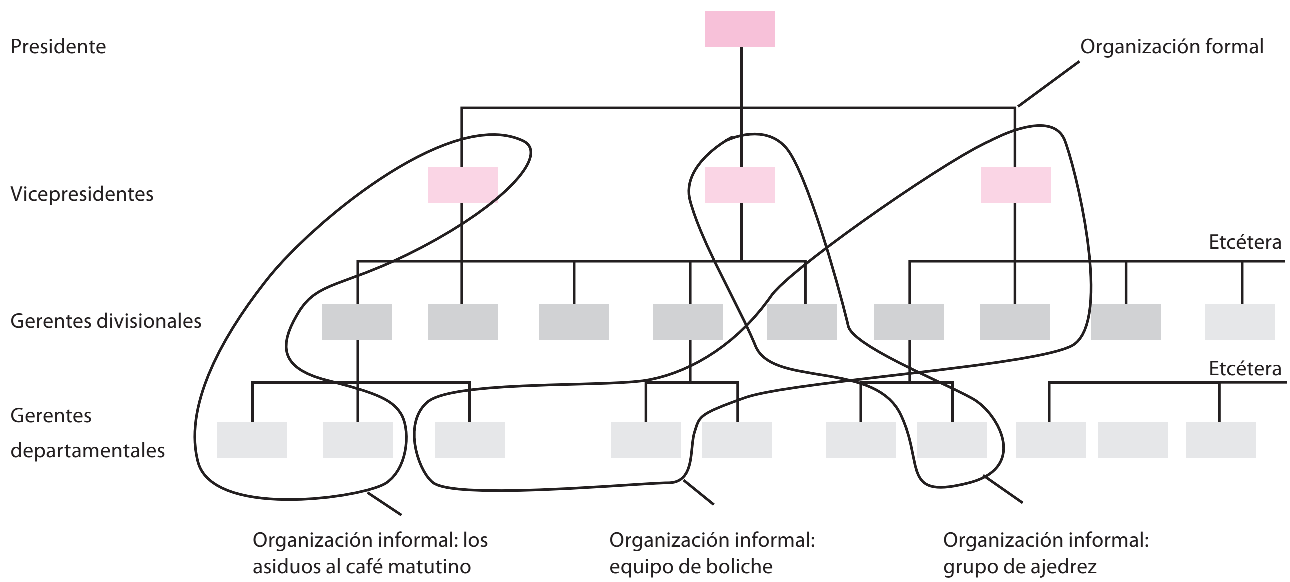


Figura 7.1 Organización formal e informal.

Organización formal Estructura intencional de las funciones en una empresa formalmente organizada.

Organización formal

En este libro, la **organización formal** se refiere a la estructura intencional de las funciones en una empresa formalmente organizada. Decir que una organización es *formal* no significa que tenga algo inherentemente inflexible o demasiado restringido. Para que un administrador organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño de los individuos, tanto actual como futuro, contribuya de la mejor manera a las metas del grupo.

Una organización formal debe ser flexible; incluso en la más formal debe haber espacio para la discreción, la utilización ventajosa de los talentos creativos y el reconocimiento de los gustos y capacidades de cada individuo. Sin embargo, el esfuerzo individual en una situación grupal se debe encauzar hacia las metas del grupo y de la organización.

Organización informal

Chester Barnard, autor de la obra clásica de administración *Las funciones del ejecutivo* describió la organización informal como cualquier actividad personal deliberada sin un propósito consciente de colaboración, incluso cuando contribuya a resultados colectivos.[1] Es mucho más fácil pedir ayuda sobre un problema de la organización a alguien que uno conozca personalmente, aun cuando trabaje en otro departamento, que a alguien a quien sólo se conoce de nombre por haberlo visto escrito en el organigrama. La **organización informal** es una red de relaciones interpersonales que surge cuando los individuos se asocian entre sí. Así, las organizaciones informales (las relaciones que no aparecen en un organigrama) podrían incluir al grupo de los talleres de máquinas, al personal del sexto piso, al grupo de boliche del viernes por la tarde y a quienes habitualmente van por el café en las mañanas.[2]

Organización informal Una red de relaciones interpersonales que surge cuando los individuos se asocian entre sí.

División organizacional: el departamento

Un aspecto de la función de organizar es el establecimiento de departamentos. La palabra **departamento** designa un área, división o unidad específica de una organización, sobre la cual un gerente o administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades establecidas. Un departamento, en el sentido que se usa generalmente, puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la unidad de la costa oeste, la sección de investigación de mercados o la unidad de cuentas por cobrar. En algunas empresas, el término *departamental* se aplica de manera ambigua; en otras, en especial las grandes, un uso más estricto indica relaciones jerárquicas. Así, un vicepresidente puede dirigir una división; un director, un departamento; un gerente, una sucursal; y un jefe, una sección.

Departamento Área, división o unidad específica de una organización, sobre la cual un gerente o administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas.

Niveles de la organización y tramo de control de la administración[3]

OA4

Aunque el propósito de la organización es hacer eficaz la cooperación humana, la razón para sus diferentes niveles está en las limitaciones del tramo de control de la administración. En otras palabras, en las organizaciones hay una división de niveles, porque hay un límite para el número de personas que un administrador puede supervisar de manera eficaz, aunque este margen varía dependiendo de las situaciones. Las relaciones entre el tramo de control de la administración y los niveles organizacionales se muestran en la figura 7.2. Un tramo amplio de control de la administración está asociado con pocos niveles organizacionales, y uno estrecho está asociado con muchos niveles.

Problemas de los niveles de la organización

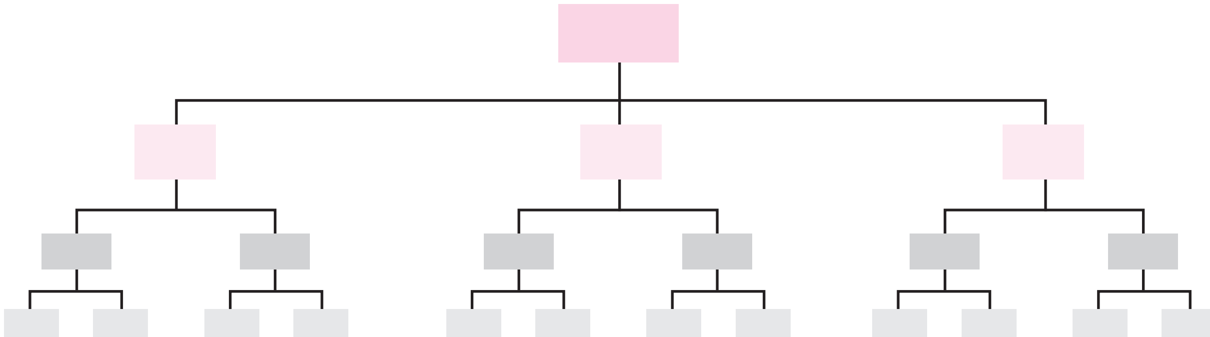
Existe la tendencia a pensar que la organización y la departamentalización son fines en sí mismos, y a medir la eficacia de sus estructuras en términos de la claridad y extensión de los departamentos y los niveles de cada uno. La división de actividades en departamentos y la creación de niveles múltiples no son del todo deseables.

[1] Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938, 1964). Véase también en: http://www.hup.harvard.edu/catalog/BARFUX.html, consultado el 30 de septiembre de 2006.

[2] Véase también Catherine Truss, "Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes", *Journal of Management Studies*, diciembre de 2001.

[3] En buena parte de la bibliografía de la administración, se conoce como *tramo de control* (*de la administración*). A pesar del amplio uso de este término, en este texto se usará la expresión *tramo de control de la administración*, puesto que el *tramo* se refiere a la administración y no meramente al control, el cual es sólo una función de la administración.

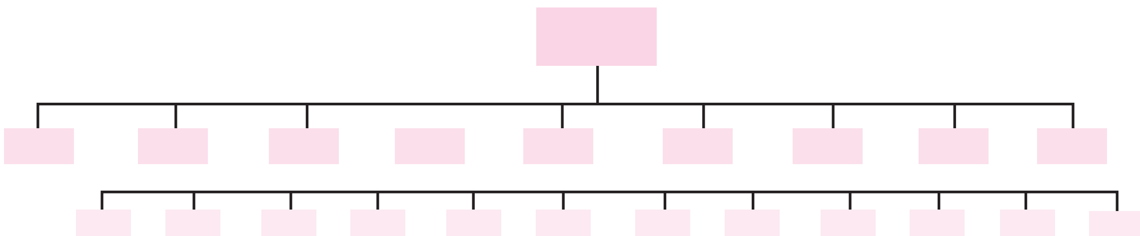
Organización con tramos estrechos



Ventajas
- Supervisión estrecha.
- Control estricto.
- Comunicación rápida entre subordinados y superiores.

Desventajas
- Los superiores tienden a involucrarse en exceso en el trabajo de los subordinados.
- Muchos niveles administrativos.
- Altos costos por los numerosos niveles.
- Excesiva distancia entre el nivel más bajo y el más alto.

Organización con tramos amplios



Ventajas
- Los superiores están obligados a delegar.
- Deben establecerse políticas claras.
- Es necesario seleccionar a los subordinados con sumo cuidado.

Desventajas
- Tendencia de que los superiores sobrecargados de trabajo se conviertan en cuellos de botella que impidan la toma de decisiones.
- Riesgo de que el superior pierda el control.
- Se requiere de administradores de calidad excepcional.

Figura 7.2 Estructuras organizacionales con tramos de administración estrecho y amplio.

En primer lugar, los niveles son costosos. A medida que aumentan, se dedica cada vez más esfuerzo y dinero a la administración, porque se contratan nuevos gerentes y personal que los auxilie y es necesario coordinar las actividades departamentales, además de los costos de las instalaciones para el personal. Los contadores se refieren a tales costos como gastos indirectos, carga fabril o costos generales y de administración, para distinguirlos de los costos directos. La producción real está a cargo de obreros, ingenieros o vendedores, quienes son o podrían considerarse lógicamente como mano de obra directa. Los niveles superiores a la primera línea están integrados predominantemente por administradores, cuyo costo, si fuera posible, podría ser deseable eliminar.

En segundo lugar, los niveles departamentales complican la comunicación. Una empresa con muchos niveles tiene mayores dificultades para comunicar los objetivos, planes y políticas a los niveles inferiores de su estructura, en comparación con otra en la que el director ejecutivo se comunica directamente con los empleados. Omisiones y malas interpretaciones ocurren a medida que la información desciende por las líneas de autoridad. Los niveles también complican la comunicación ascendente, es decir, la proveniente de la primera línea hasta los niveles superiores administrativos, y que es, en todos los sentidos, tan importante como la descendente. Bien se ha dicho que los niveles son "filtros" de información.

Finalmente, la existencia de muchos departamentos y niveles complica la planeación y el control. Un plan que puede definirse y completarse en el nivel superior pierde coordinación y claridad cuando se divide en los niveles inferiores. El control se vuelve más difícil a medida que se añaden posiciones y administradores; al mismo tiempo, las complejidades de la planeación y las dificultades de comunicación hacen que este control sea más importante.

Postura de la administración operativa: un enfoque situacional

OA5

El enfoque de la escuela clásica sobre el tramo de control de la administración pretende determinar el número adecuado de subordinados para que un tramo sea eficaz. Los teóricos de la administración operativa han adoptado la posición de que hay demasiadas variables fundamentales en una situación administrativa para que podamos especificar el número particular de subordinados que un administrador podrá dirigir bien. Así, el **principio de tramo de control de la administración** sostiene que hay un límite en el número de subordinados que un administrador puede supervisar eficazmente, pero el número exacto dependerá del impacto de los factores fundamentales.

Principio del tramo del control de la administración Existe un límite en el número de subordinados que un administrador puede supervisar eficazmente, pero el número exacto dependerá del impacto de los factores fundamentales.

En otras palabras, la pauta dominante es buscar las causas de un tramo de control limitado en cada situación en lugar de suponer que hay un límite numérico de aplicación universal. Recurrir al análisis de lo que consume el tiempo de los administradores al manejar las relaciones con sus subordinados y determinar los instrumentos apropiados para reducir estas presiones de tiempo no sólo representa un método útil para redefinir el mejor tramo de control en cada caso, sino que también es una herramienta poderosa para averiguar lo que puede hacerse para extender el control sin arruinar una buena administración. Nadie discute que los costos de los niveles de supervisión hacen muy deseable que cada administrador tenga tantos subordinados como pueda supervisar eficazmente.

Factores que determinan un tramo de control eficaz

El número de subordinados que un administrador puede manejar con efectividad depende del impacto de los factores fundamentales. Aparte de las cualidades personales, tales como la rapidez en la comprensión, llevarse bien con las personas e inspirar lealtad y respeto, el determinante más importante es su capacidad para reducir el tiempo que pasa con los subordinados. Como es natural, esto varía según los administradores y su trabajo, pero varios factores influyen sobre el número y la frecuencia de tales contactos y, por consiguiente, sobre el tramo de control de la administración (véase la tabla 7.1).

Tabla 7.1 Factores que influyen en el tramo de control de la administración

Tramos estrechos (mucho tiempo dedicado a los subordinados):	Tramos amplios (poco tiempo dedicado a los subordinados):
Poca o ninguna capacitación de los subordinados	Capacitación completa de los subordinados
Delegación de autoridad inadecuada o poco clara	Delegación clara y tareas bien definidas
Planes poco claros para operaciones no repetitivas	Planes bien definidos para operaciones repetitivas
Objetivos y estándares no verificables	Objetivos verificables que sí emplean estándares
Cambios rápidos en ambientes externo e interno	Cambios lentos en los ambientes externo e interno
Uso de técnicas de comunicación deficientes o inapropiadas, que incluyen instrucciones vagas	Utilización de técnicas apropiadas, como una estructura adecuada de organización, comunicación escrita y oral formal
Interacción ineficaz entre el superior y subordinado	Interacción eficaz entre superior y subordinado

(*continúa*)

Tabla 7.1 Factores que influyen en el tramo de control de la administración (*continuación*)

Tramos estrechos (mucho tiempo dedicado a los subordinados):	Tramos amplios (poco tiempo dedicado a los subordinados):
Reuniones ineficaces	Reuniones eficaces
Mayor cantidad de especialización en niveles medios e inferiores	Mayor cantidad de especialización en niveles superiores (atención de la alta dirección al ambiente externo)
Administrador incompetente y sin capacitación	Administradores competentes y capacitados
Tareas complejas	Tareas sencillas
Poca disposición a asumir responsabilidad y riesgos razonables por parte de los subordinados	Disposición de los subordinados para asumir responsabilidad y riesgos razonables
Subordinados inmaduros	Subordinados maduros

Necesidad de equilibrio

No hay ninguna duda de que, a pesar de la conveniencia de una estructura organizacional plana, el tramo de control de la administración está limitado por restricciones reales e importantes. Los administradores pueden tener más subordinados de los que pueden administrar con efectividad, aunque deleguen su autoridad, realicen capacitaciones, formulen claramente planes y políticas, y adopten un control y técnicas de comunicación eficaces. Es igualmente verdad que, a medida que una empresa crece, las limitaciones del tramo de control obligan a un aumento en el número de niveles porque hay más personas que supervisar.

Lo que se requiere es un equilibrio más preciso, en una situación dada, de todos los factores pertinentes. La ampliación del tramo y la reducción de los niveles pueden ser la respuesta en algunos casos; pero lo opuesto puede ser verdad en otros. Se deben equilibrar todos los costos de adoptar una línea de acción u otra; y no nos referimos sólo a los financieros, sino también a los costos en la moral, el desarrollo personal y el logro de los objetivos de la empresa. En una organización militar, es posible que lo más importante sea el logro expedito y sin errores de los objetivos. En cambio, en una cadena de tiendas de departamentos, el objetivo a largo plazo de obtener utilidades se persigue mejor si se fomenta la iniciativa y el desarrollo personal de los niveles inferiores de la organización.

OA6

Ambiente organizacional que estimula el espíritu emprendedor e intraemprendedor[4]

A veces, es necesario hacer arreglos especiales en la organización para motivar y aprovechar el espíritu emprendedor. Con frecuencia se piensa que este se limita a la administración de empresas pequeñas, pero algunos autores extienden el concepto a las organizaciones grandes y a los administradores que desempeñan funciones emprendedoras con las cuales inician cambios para aprovechar oportunidades. Aunque es común buscar la personalidad emprendedora, Peter F. Drucker indicó que esto no siempre tiene éxito.[5] En lugar de ello, debe procurarse la dedicación a la innovación sistemática, la cual es una actividad específica de los emprendedores. La esencia del espíritu emprende-

www.intrapreneur.com
www.entrepreneur.com

[4] Véase también John Schwartz, "Finding Some Middle Ground in a World Obsessed with the New and Impatient with the Old", *New York Times*, 9 de octubre de 2000; Thomas Steward, "Finding the Fault Line Where a New Business Can Grow", *Fortune*, 30 de octubre de 2000.

[5] Peter F. Drucker, "The Discipline of Innovation", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1985, pp. 67-72, rev. noviembre-diciembre de 1998, pp. 3-8. Véase también Drucker, "A Prescription for Entrepreneurial Management", *Industry Week*, 29 de abril de 1985, pp. 33-40; Bruce Rosenstein, "All about Drucker: Drucker Wrote the Book on Innovation", *Information Outlook*, marzo de 2002, p. 34ff; Peter F. Drucker, *Management – Revised Edition* (Nueva York: Harper Collins, 2008).

dor es la innovación, es decir, el cambio orientado a unas metas para aprovechar el potencial de la empresa. Como emprendedores, los administradores tratan de mejorar la situación.

El intraemprendedor y el emprendedor

Gifford Pinchot distingue entre el intraemprendedor y el emprendedor.[6] Específicamente, un **intraemprendedor** es una persona que se concentra en la innovación y la creatividad, y que transforma un sueño o una idea en un proyecto rentable dentro del contexto de su organización. Este concepto se conoce a veces como iniciativas emprendedoras corporativas. En contraste, los **emprendedores** hacen eso mismo pero fuera de la organización. Tienen la capacidad de detectar una oportunidad, conseguir el capital, la mano de obra y otros insumos necesarios para integrar una operación con éxito. Están dispuestos a correr un riesgo personal por el éxito o el fracaso. En este libro, el término *emprendedor* designa a una persona creativa e innovadora con iniciativa que trabaja dentro o fuera de la organización.

Intraemprendedor Persona que se concentra en la innovación y la creatividad, y que transforma un sueño o una idea en un negocio rentable dentro del contexto de su organización.

Emprendedor Persona que realiza actividades similares a las del intraemprendedor, pero fuera del ambiente organizacional.

Creación de un ambiente que estimule el espíritu emprendedor

Ya que la creación de un contexto para alcanzar de manera eficiente y eficaz las metas de grupo es una responsabilidad administrativa, los administradores deben promover oportunidades para que los emprendedores apliquen su potencial a la innovación. Los emprendedores corren riesgos personales al iniciar el cambio y esperan obtener una recompensa. En ocasiones, la aceptación de un riesgo razonable desemboca en un fracaso, que debe tolerarse. Dado que también necesitan alguna libertad para dar curso a sus ideas, hay que delegarles la autoridad suficiente. Los riesgos personales para el emprendedor (la persona que tiene su propio negocio) son de tipo diferente y el fracaso puede significar la quiebra.

Los innovadores tienen ideas que son contrarias al sentido común. Es habitual que estos individuos no sean bien acogidos por sus compañeros de trabajo y que sus contribuciones no se aprecien de manera suficiente. Por ende, no es de sorprender que muchos de ellos dejen las compañías grandes y funden sus propios negocios. Cuando Steve Wozniak no pudo realizar su sueño de fabricar una computadora pequeña en Hewlett-Packard, dejó esa prestigiosa empresa para formar (junto con otro emprendedor, Steve Jobs) Apple Computer. Las compañías progresistas, como 3M,

www.hp.com
www.apple.com
www.3m.com

[6] Gifford Pinchot III, *Intrapreneuring* (Nueva York: Harper & Row, 1985); en: www.pinchot.com, consultado el 15 de noviembre de 2011.

VISIÓN DE LIDERAZGO

Marc Andreessen, coautor de Mosaic y cofundador de Netscape Communications Corporation[7]

Andreessen es ingeniero en software, emprendedor e inversionista. Es coautor del primer explorador de la web denominado Mosaic. También participa en los consejos de administración de muchas compañías, incluyendo los de Hewlett-Packard, eBay y Facebook. Obtuvo su licenciatura en la Universidad de Illinois en Urbana-Champaign y trabajó en el National Center for Supercomputing Applications, donde se familiarizó con una serie de normas abiertas para la *World Wide Web*.

Es probable que sea mejor conocido por su visión del potencial del explorador de la web y por haber estado en la portada de la revista *Time*. Se le ha considerado como un modelo de la generación de la burbuja en internet. En fechas más recientes, junto con su socio de negocios, Ben Horowitz, formó una empresa de capital de riesgo que invierte en productos, compañías y emprendedores en empresas de información. Marc Andreessen es un empresario y un líder visionario.

[7] Mark Andreessen, "Why Software is Eating the World", *The Wall Street Journal*, 20 de agosto de 2011; "10 Blogs Marc Andreessen Read Every Day", en: http://www.blogs.com/topten/10-blogs-marc-andreessen-reads-every-day, consultado el 6 de octubre de 2011.

VISIÓN DE LIDERAZGO

¿Qué hay en su futuro?[8]

El profesor de Harvard John P. Kotter, en su libro *Las nuevas reglas en los negocios. Cómo triunfar en el nuevo mundo empresarial de hoy*, revisó las carreras de 115 graduados en negocios de Harvard en 1974. Algunos de los resultados fueron sorprendentes. Muchos de ellos dejaron las empresas grandes en las que trabajaban para formar parte de compañías más pequeñas. Quienes empezaron en empresas grandes cambiaron a otras más pequeñas, pues pensaban que las primeras no estaban abiertas a las ideas creativas de cambio y que tampoco eran receptivas a los cambios radicales. En resumen, las empresas grandes y tradicionales sofocan a quienes tienen nuevas ideas. Kotter sostiene que, muchas veces, quienes tienen ideas poco convencionales prosperan. En un medio de cambios rápidos, los administradores deben buscar nuevas oportunidades, pero también evitar los peligros.

Las empresas pequeñas de emprendedores a menudo proporcionan más oportunidades para avanzar, están más abiertas a las ambigüedades y ofrecen un ambiente para influir. Aunque muchos de los graduados de Harvard prefirieron las empresas más pequeñas, también los había que formaban parte de empresas grandes en las que desempeñaban funciones de consultores, distribuidores, proveedores y asesores financieros, entre otras.

¿Cuáles son, entonces, las implicaciones para los administradores que ejecutan las funciones administrativas? La planeación debe realizarse de manera menos burocrática. Es esencial realizar un examen frecuente del ambiente y dar una respuesta rápida a los cambios. Las compañías pequeñas, con una estructura jerárquica más reducida que las grandes, están más dispuestas al cambio. Con respecto a la integración de personal, muchos graduados quieren explorar las oportunidades que se dan en las compañías más pequeñas. Los de Harvard que trabajaban en compañías pequeñas no sólo ganaban mejor que quienes se colocaban en empresas grandes, sino que además se sentían recompensados con su satisfacción laboral.

[8] John P. Kotter, *The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World* (Nueva York: Free Press, 1995); Keith Hammonds, "Thumbing Their Nose at Corporate America", *Business Week*, 20 de marzo de 1995, p. 14; John P. Kotter, *What Leaders Really Do* (Boston: Harvard Business School Press, 1999). Véase también "Leader to Leader"; en: http://leadertoleader.org/leaderbooks/l2l/fall98/kotter.html, consultado el 30 de septiembre de 2006.

tratan deliberadamente de establecer un ambiente que promueva el espíritu emprendedor dentro de la organización.

Innovación y espíritu emprendedor[9]

Al oír hablar de la innovación y el espíritu emprendedor, uno piensa inmediatamente en las historias de éxito de personas como Steve Jobs de Apple Computer y Bill Gates de Microsoft. Los emprendedores tienen ideas creativas y aplican sus habilidades administrativas y recursos para satisfacer las necesidades del mercado. Si prosperan, pueden volverse ricos. Peter Drucker indica que la innovación concierne no solamente a las compañías de alta tecnología, sino también a los negocios establecidos con pocos recursos tecnológicos. Una innovación que valga la pena no es una cuestión de pura suerte; requiere un trabajo sistemático y racional, bien organizado y administrado para la obtención de resultados.

¿Qué implica el espíritu emprendedor? Supone la insatisfacción con la situación actual y una conciencia de que es necesario hacer las cosas de otra manera. La innovación ocurre debido a las siguientes situaciones:

1. Un suceso inesperado, fracaso o éxito.
2. Incongruencia entre lo que se supone y lo que realmente es.
3. Un proceso o tarea que hay que mejorar.
4. Cambios en el mercado o en la estructura de la industria.
5. Cambios demográficos.
6. Cambios en el significando o la forma de percibir las cosas.
7. Un conocimiento adquirido recientemente.

[9] Gene Bylinsky, "Heroes of U.S. Manufacturing: Through Innovation and Entrepreneurship, They Have Slashed Costs, Speeded Automation, and Developed Products of Exceptional Quality and Reliability", *Fortune*, 18 de marzo de 2002, p. 130; Raphael Amit y Christoph Zott, "Value Creation in E-Business", *Strategic Management Journal*, junio-julio 2001, p. 493ff.

VISIÓN DE LIDERAZGO E INNOVACIÓN

www.netflix.com

Reed Hastings, CEO de Netflix, de los Cuerpos de Paz a Netflix[10]

Reed Hastings, CEO de Netflix, fundó con Marc Randolph la compañía más grande de renta de DVD en línea en 1998. Después de su formación oficial en el cuerpo de Marina, se unió a los Cuerpos de Paz enseñando matemáticas en una preparatoria de Suazilandia donde desarrolló sus habilidades emprendedoras. En 1993, obtuvo su grado de maestría en computación en la Universidad de Stanford.

Netflix ofrecía rentas de DVD por correo a una cuota fija. La idea de ofrecer este servicio surgió de una desagradable experiencia al tener que pagar un cuantioso cargo adicional por una entrega tardía. La suscripción a Netflix, por el contrario, no tenía fechas de vencimiento ni cargos adicionales por entregas tardías de los DVD.

En 2007, Netflix comenzó a ofrecer películas y series en línea porque Hasting veía un gran futuro para la televisión por internet. Especialmente los jóvenes menores de 25 años usan sus laptops, en lugar de la pantalla de televisión. Sin embargo, en julio de 2011 surgió una controversia cuando los precios de las suscripciones aumentaron de manera sustancial dando como resultado una reacción violenta con muchas cancelaciones de suscripciones y una reducción en los precios de las acciones. Hasting revirtió su decisión y se disculpó con los clientes.

Los competidores, al observar el éxito de Netflix, aceleraron su ingreso al mercado por internet. Por ejemplo, cuando Comcast introdujo el servicio a un precio más bajo, las acciones de Netflix disminuyeron 10%. Otras compañías, como Blockbuster, Amazon.com, Verizon y Hulu, son competidores cada vez más fuertes. Para contrarrestar la competencia, la compañía amplió su biblioteca con nuevos títulos como *House of Cards* y otros títulos exclusivos. Además, trata de ofrecer material en español para los suscriptores en Estados Unidos mediante una negociación con Univision Communications.

Las prácticas de administración innovadoras de Netflix diferían de las de los competidores. Los salarios eran más altos que los de la competencia con la finalidad de atraer a los mejores talentos, quienes podían elegir anualmente recibir su pago en efectivo o en acciones. Los empleados que no satisfacían las expectativas recibían un paquete generoso de indemnización. De esta manera, los administradores no se sentían culpables de despedir a quienes no llenaban las expectativas.

Netflix cuenta con 26 millones de suscriptores en todo el mundo.

[10] Netflix, en: http://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2011/profile/netflix.php, consultado el 3 de marzo de 2012; "Netflix Trying to Counter Competitors, Stock Streaming to $133", en: http://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2012/03/01/netflix-trying-to-counter-competitors-stock-streaming-to-133/, consultado el 3 de marzo de 2012; Annika Olson y Eddie Yoon, "Netflix Will Rebound Faster than You Think", en: http://blogs.hbr.org/cs/2012/01/netflix_will_rebound_faster_th.html, consultado el 3 de marzo de 2012.

Las innovaciones que se basan únicamente en ideas brillantes pueden ser muy arriesgadas y a veces no tienen éxito. Los ambiciosos planes de General Electric para la "fábrica del futuro" fueron un costoso error. Quizá los planes se basaron en pronósticos y expectativas poco realistas para automatizar la industria. El concepto de la nueva fábrica expresaba el deseo del presidente, quien quería promover la creación de nuevas empresas, en una organización que era conocida por ser muy estructurada.

www.ge.com

Las innovaciones más exitosas son las más sencillas. Tomemos el caso de ciertas compañías japonesas de automóviles y de partes electrónicas, que hacen innovaciones menores (por ejemplo, agregan pequeños detalles que gustan a los clientes) en sus automóviles o su equipo electrónico. En las investigaciones se ha demostrado que las compañías grandes exitosas están muy atentas a las necesidades de sus clientes, formando equipos que buscan alternativas creativas para servirlos, pero dentro de un marco conceptual limitado y con metas claras.

Reingeniería de la organización[11]

OA7

Hace algún tiempo un concepto denominado *reingeniería* ingresó a la bibliografía de la administración. A veces se dice que consiste en "empezar de nuevo", porque, como escribieron Michael

[11] Michael Hammer y James Champy, *Reengineering the Corporation* (Nueva York: HarperBusiness, 1993). Véase también Michael C. Gray, A Book Review, Reengineering the Corporation, en: www.profitadvisors.com/reengin.shtml, consultado el 16 de noviembre de 2011.

Hammer y James Champy, quienes popularizaron la idea, al pensar en la reingeniería, hay que formularse la siguiente pregunta: "Si hoy volviera a crear la compañía desde el principio, sabiendo lo que sé ahora y con la tecnología actual, ¿cómo sería?"[12]

Más específicamente, Hammer y Champy definieron la reingeniería como "la reflexión fundamental y el *rediseño radical* de los *procesos* de negocio para lograr *mejoras trascendentales* en las medidas contemporáneas críticas de desempeño, como costo, calidad, servicio y rapidez".[13] Los autores consideran que los términos en cursivas son los aspectos más importantes.

Aspectos claves de la reingeniería

Consideremos brevemente esos aspectos fundamentales. Primero, difícilmente podría alguien negar la necesidad de realizar una reflexión fundamental de lo que hace la organización y por qué. Uno de los autores, mientras trabajaba como analista de sistemas, descubrió que los sistemas y los procedimientos eran anticuados, ineficaces y completamente innecesarios. Rara vez sus usuarios se cuestionaban por qué eran necesarios los procedimientos o para qué servían. Entonces, una mirada fresca, especialmente por parte de un externo a los sistemas, puede revelar muchas ineficacias. Una nueva reflexión sobre la administración puede proporcionar una nueva perspectiva acerca de lo que se hace y por qué.

La segunda palabra clave en la definición indica un *rediseño radical* de los procesos de negocios. En la publicación original, Hammer y Champy indicaban que la palabra *radical* significaba precisamente eso: no una modificación sino una reinvención, y señalaban que ese era el aspecto más importante de su enfoque; aunque, en una edición posterior de su libro, admitieron que quizá se equivocaron cuando propusieron que ese era el matiz más importante.[14] El rediseño radical a menudo da como resultado una reducción drástica de personal con efectos perjudiciales para las organizaciones.

El recorte de personal o la reducción al tamaño adecuado no es el propósito primario de la reingeniería, aunque en muchos casos propicie que se necesiten menos personas. Por desgracia, la reingeniería se ha usado principalmente como reacción, cuando los administradores tratan de reducir los costos, sin ocuparse de las necesidades y expectativas de sus clientes. Otro resultado del rediseño radical es un sistema empresarial basado principalmente en un modelo de ingeniería que no presta las debidas consideraciones al sistema humano. El rediseño radical acompañado por un recorte de personal da como resultado ahorros de costos en el corto plazo, pero también influye de manera negativa en los trabajadores que se quedan. No hay que pasar por alto que el trabajo en equipo se ha vuelto cada vez más importante en la organización moderna; pero los esfuerzos de un equipo se basan en la confianza, y ésta se tiene que cultivar durante mucho tiempo y con el rediseño radical, se puede derrumbar en seguida.

El tercer aspecto clave pide mejoras trascendentales. Con frecuencia se dan ejemplos para apoyar este aspecto de la definición de reingeniería, que requiere mejoras dramáticas. Union Carbide redujo 400 millones de dólares de sus costos fijos en tres años. GTE, la compañía de teléfonos Bay Bell, concibió la idea de comprar en una sola tienda. Los clientes que antes tenían que tratar con varios departamentos, se relacionaban entonces con una persona o podían conectarse directamente con el departamento que les proporcionara el servicio específico buscado. Pero las mejoras radicales quedan atemperadas por los fracasos. Hammer y Champy admiten que "de 50 a 70% de los esfuerzos de reingeniería no producen los resultados dramáticos pretendidos".[15]

La cuarta palabra clave en la definición de reingeniería son los *procesos*. La necesidad de analizarlos y cuestionarlos cuidadosamente es importante. Sin embargo, su análisis debe ir más allá

[12] Hammer y Champy, p. 31.

[13] *Ibid*., p. 32.

[14] *Ibid*., p. 219.

[15] *Ibid*., p. 217.

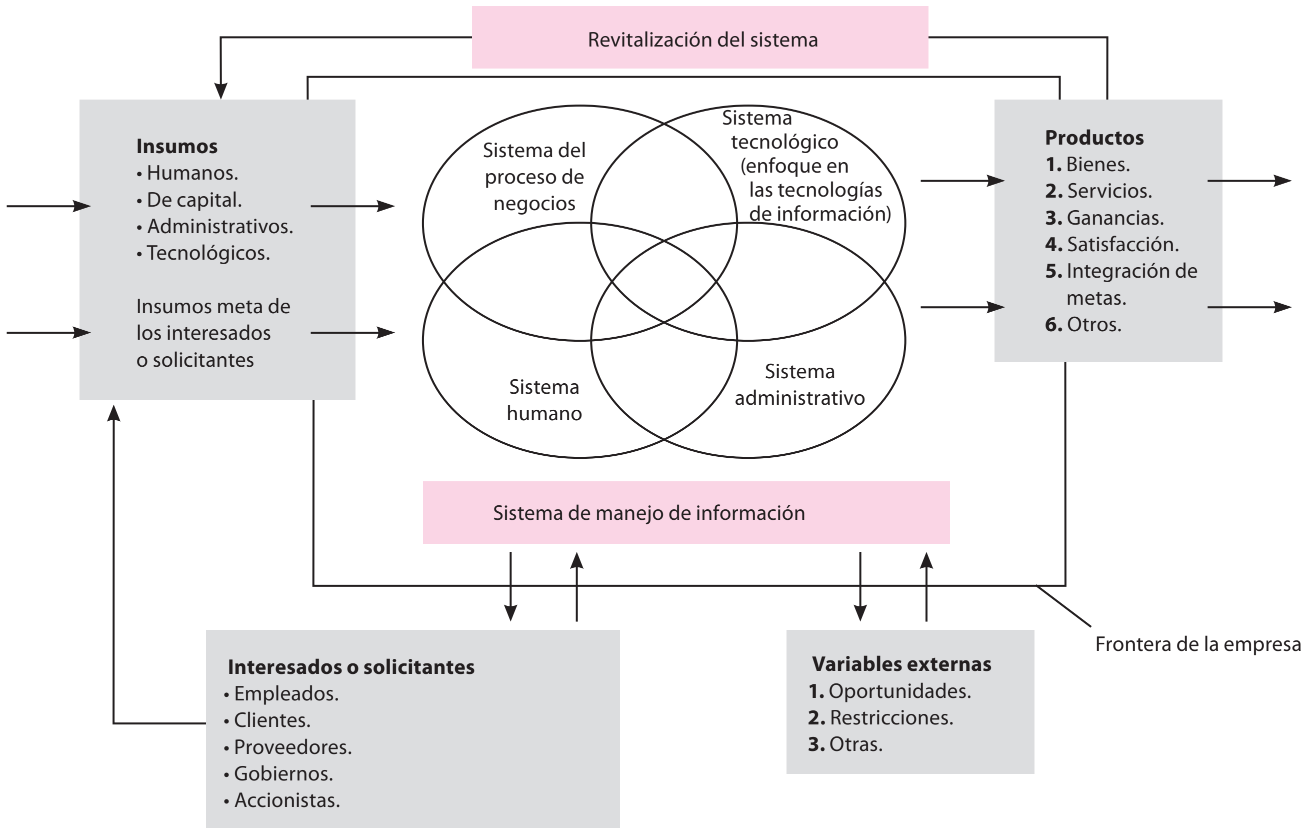


Figura 7.3 Administración por procesos.

de las operaciones para incluir el estudio y la integración de los sistemas técnicos y humanos, y de la totalidad del proceso administrativo, incluyendo la vinculación de la empresa con el ambiente externo. Los ingenieros se pueden enfocar en el proceso de los negocios, pero para que los sistemas sean eficaces, los diversos subsistemas deben integrarse en un sistema total, como se muestra en la figura 7.3. En el modelo se indica que el proceso de transformar los insumos en productos debe rebasar el sistema del proceso de los negocios (el enfoque de reingeniería) e incluir aspectos tecnológicos y humanos y, de hecho, todo el sistema administrativo.

A pesar de las limitaciones, la reingeniería puede ser también muy poderosa, pero no hay que olvidar que tan sólo es una herramienta. Defendemos la integración de la reingeniería con otros sistemas en un nuevo modelo de sistemas denominado *administración por procesos*[16] (AP) para superar algunas de las debilidades del enfoque estrecho de reingeniería.

Estructura y proceso de organizar

Analizar la función de organizar como un proceso requiere que se consideren varios principios. En primer lugar, la estructura debe reflejar objetivos y planes, porque las actividades se derivan de ellos. En segundo lugar, debe expresar la autoridad para administrar una empresa. En una organización dada, la autoridad es un derecho determinado socialmente para ejercer esa facultad; como tal, está sujeta a cambios.

[16] Heinz Weihrich y Salvatore Belardo, "Beyond Reengineering: Toward a Systems Approach to Management by Processes (MBP)", en Ralph Berndt (ed.), *Business Reengineering* (Berlín: Springer, 1997), pp. 19-32; Weihrich y Belardo, "Reengineering Revisited: Toward a Systems Approach to Management by Processes", en *World Management Forum*, Proceedings of the IFSAM Management Conference 1997, Shanghai, organizada por la International Federation of Scholarly Association of Management (IFSAM) y la China National Economic Management Association (CNEMA), edición especial '97, p. 352.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

www.starbucks.com

¿Reingeniería y producción esbelta en Starbucks?[17]

Las cafeterías Starbucks se dieron a conocer porque proporcionan un ambiente relajado en el que los clientes podían saborear una taza de café sin prisas. Sin embargo, es posible que los empleados, que le costaban a la compañía 24% de los ingresos anuales, se sintieran un poco menos relajados. La competencia emergente y la recesión de 2008-2009 obligaron a analizar enfoques para mejorar la eficiencia de Starbucks. La compañía aplicó los conceptos de la producción esbelta en el análisis de su operación. Un equipo eficaz de 10 miembros buscaba formas de reducir los costos y de mejorar la preparación de las bebidas, así como de encontrar otros ahorros en los costos.

Al principio se usó el enfoque de reingeniería para analizar las operaciones más complejas de las compañías. De manera similar, los conceptos de producción esbelta, que se aplicaron por primera vez en la producción de los automóviles Toyota, se aplican ahora en las operaciones de servicios como Starbucks.

[17] Julie Jargon, "Latest Starbucks Buzzword: 'Lean' Japanese Techniques", *The Wall Street Journal*, 4 de agosto de 2009; Susan Berfield, "Howard Schultz Versus Howard Schultz", *Business Week*, 17 de agosto de 2009.

En tercer lugar, la estructura de una organización, como cualquier plan, debe reflejar su ambiente. Así como las premisas de un plan pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas, también pueden serlo las de la estructura de una organización, la cual debe diseñarse para que funcione, para que acepte contribuciones de los miembros de un grupo y para que sirva para alcanzar los objetivos de una manera eficaz en un futuro cambiante. En este sentido, una estructura viable para la organización no puede ser nunca estática. No hay ninguna estructura que sea la óptima en todas las situaciones. Una estructura organizacional eficaz depende de la situación.

En cuarto lugar, ya que la organización se integra de personas, sus agrupamientos de actividades y las relaciones de autoridad de la estructura deben tomar en cuenta sus limitaciones y costumbres. Esto no significa que ésta deba diseñarse en torno a los individuos y no a las metas o sus actividades, sino que las personas que la componen son una consideración importante.

OA8

Lógica de organizar

Existe una lógica fundamental para la función de organizar, como se muestra en la figura 7.4. Aunque los pasos 1 y 2 son parte de la planeación, el proceso de organizar consta de los seis pasos siguientes:

1. Establecimiento de los objetivos de la empresa.
2. Formulación de objetivos, políticas y planes de apoyo.
3. Identificación, análisis y clasificación de las actividades necesarias para alcanzar dichos objetivos.
4. Agrupamiento de estas actividades a la luz de los recursos humanos y materiales disponibles y la mejor forma de aprovecharlos, dadas las circunstancias.
5. Delegación de la autoridad necesaria al jefe de cada grupo para realizar las actividades.
6. Vinculación horizontal y vertical de los grupos, mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

OA9

Algunos conceptos erróneos

La función de organizar no implica ninguna especialización ocupacional extrema, que en muchos casos hace que el trabajo sea poco interesante, tedioso y muy restrictivo. No hay nada en una organización que dicte esto. Decir que los trabajos deben ser específicos no significa que tengan que ser limitados y mecánicos. En cualquier organización, los trabajos se pueden definir de tal modo que confieran desde alguna o ninguna libertad personal hasta la discreción más amplia. No debe olvidarse que no hay una manera óptima de organizar y que la aplicación de la teoría de la organización estructural debe tener en cuenta cada situación.

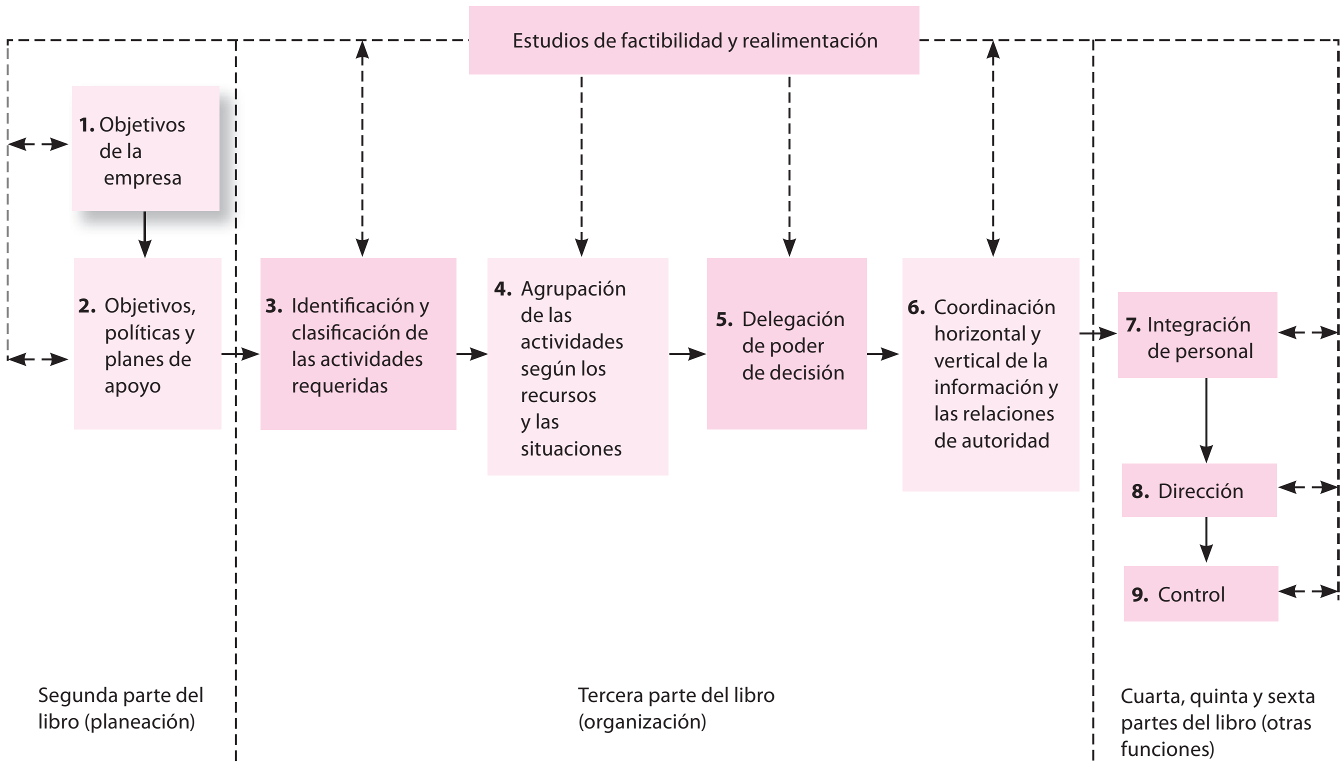


Figura 7.4 Procesos de organización.

Preguntas básicas para la función eficaz de organizar

Es útil analizar la función administrativa de organizar mediante las siguientes preguntas:

1. ¿Qué determina el tramo de control de la administración y, por lo tanto, los niveles de la organización? (se responde en este capítulo).
2. ¿Qué determina el marco conceptual básico de la departamentalización y cuáles son las fortalezas y las debilidades de las formas básicas? (se contesta en el capítulo 8).
3. ¿Qué relaciones de autoridad se dan en las organizaciones? (se responde en el capítulo 9).
4. ¿Cómo debe delegarse la autoridad en la estructura organizacional y qué es lo que determina la magnitud y el alcance de esta delegación? (se contesta en el capítulo 9).
5. ¿Cómo debe hacer el administrador para que la teoría de la organización funcione en la práctica? (se responde en el capítulo 10).

Las respuestas a estas preguntas forman la base para una teoría de la función de organizar. Cuando se consideran junto con los análisis correspondientes de la planeación, integración de personal, dirección y control, constituyen un enfoque operacional para la administración.

RESUMEN

El término *organización* se usa a menudo de manera ambigua. La organización formal es una estructura intencional de funciones. La informal es una red de relaciones personales y sociales que no han sido establecidas ni exigidas por una autoridad formal, sino que surgen de manera espontánea. El término *tramo de control de la administración* se refiere al número de personas que un administrador puede supervisar de manera eficaz. Un tramo de control amplio da como resultado pocos niveles organizacionales, y uno estrecho, muchos. No hay ningún número definido para las personas que un administrador puede dirigir eficazmente, sino que depende de varios factores fundamentales: grado de capacitación de los subor-

dinados que se requiere y con los que se cuenta, claridad de la delegación de autoridad, claridad de los planes, uso de normas objetivas, rapidez de los cambios, eficacia de las técnicas de comunicación, trato personal necesario y nivel en la organización.

Los intraemprendedores y emprendedores se concentran en la innovación y la creatividad. Es responsabilidad del administrador crear un ambiente que fomente el espíritu emprendedor.

La reingeniería, como actividad que impone un rediseño de los procesos de una empresa, se ha vuelto popular en algunas compañías. Los resultados de estos esfuerzos han arrojado tanto resultados positivos, como negativos.

Los pasos de la función de organizar son: formulación y apoyo de objetivos, políticas y planes para el logro de las metas (hablando estrictamente, esto se lleva a cabo en la planeación); identificación y clasificación de actividades; agrupamiento de estas actividades; delegación y coordinación de la autoridad, así como de las relaciones de información.

IDEAS Y CONCEPTOS CLAVES

- Departamento
- Espíritu emprendedor e intraemprendedor
- Factores que determinan el tramo de control de la administración
- Funciones organizacionales
- Innovación y espíritu emprendedor
- Lógica de la organización
- Organización formal
- Organización informal
- Organizar
- Preguntas básicas para la función eficaz de organizar
- Principio del tramo de control de la administración
- Reingeniería, aspectos claves

TEMAS DE ANÁLISIS

1. Ya que las personas deben ocupar puestos en la organización y dado que depende de ellas que ésta sea eficaz, a menudo se dice que la mejor organización se logra cuando un administrador contrata a personas capaces y permite que trabajen a su manera. Comente.
2. Una organización formal se concibe a menudo como un sistema de comunicaciones. ¿Realmente es así? ¿Cómo?
3. Dibuje un organigrama que represente la organización formal de una empresa o una actividad con la cual usted esté familiarizado. ¿Cómo ayuda o cómo obstaculiza este organigrama al establecimiento de un ambiente propicio para el desempeño?
4. Para la misma empresa o actividad de la pregunta 3, trace un organigrama de la organización informal. ¿Ayuda u obstaculiza a la organización formal? ¿Por qué?
5. Cuando se convierta en un administrador, ¿qué criterio favorecerá usted para determinar su tramo de control?

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Organice un día de campo familiar siguiendo los pasos sugeridos en este capítulo.
2. Entreviste a un administrador de su comunidad y pregúntele cuántos subordinados tiene. ¿Varía el número de subordinados en los niveles superiores, medios o inferiores de la jerarquía? ¿Qué determina el tramo de control de la administración en esta organización? ¿Piensa que dicho tramo es apropiado para la empresa?

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Anote en un motor de búsqueda "Post-It-Notes" para averiguar más sobre las populares notas adhesivas que han sido tan rentables para la compañía 3M.

CASO DE INNOVACIÓN

Reingeniería del proceso del negocio en Procter & Gamble[18]

Procter & Gamble (P&G), una corporación multinacional ampliamente conocida por sus productos, que incluyen pañales, champúes, jabones y pastas de dientes, se comprometió a mejorar el valor para los clientes. Sus productos se vendían a través de varios canales, como minoristas de abarrotes, mayoristas, grandes tiendas y tiendas de ahorro. El flujo de bienes en el canal de abarrotes al menudeo iba del almacén de la fábrica a los almacenes de los distribuidores antes de llegar a las tiendas, donde los clientes tomaban la mercancía de los estantes.

La compañía, deseosa de perfeccionarse, no estaba satisfecha con su desempeño y estableció diversos programas para mejorar el servicio y la eficacia de sus operaciones. Uno de esos programas fue el sistema de intercambio electrónico de datos (IED), que proporcionaba información diaria acerca de los embarques de las tiendas del menudeo hasta P&G. Su instalación dio como resultado un mejor servicio, reducción del inventario y ahorros en los costos de la mano de obra. Otro enfoque, el programa de reabastecimiento continuo (PRC), produjo beneficios adicionales para P&G así como para sus clientes minoristas. Finalmente, se rediseñó la totalidad del sistema de ordenamiento y esto originó mejoras espectaculares en el desempeño.

Los esfuerzos de reingeniería también requirieron la reestructuración de la organización. A P&G se la conoce también por haber administrado sus marcas durante más de 50 años. Pero, a finales de la década de 1980 y principios de la siguiente, el enfoque de administración de marcas iniciado por la compañía en la década de 1930 exigió un examen y reestructuración. En un esfuerzo por mejorar la eficacia y la coordinación, se combinaron varias marcas delegando la autoridad y la responsabilidad a los administradores correspondientes. De tal modo, serían los administradores de las categorías quienes determinarían las normas generales de fijación de precios y de productos. Además, se les dio facultades para eliminar marcas débiles y evitar así conflictos entre marcas semejantes. También eran responsables de las utilidades de sus categorías de productos. Adoptar la administración de las categorías no sólo requirió nuevas habilidades, sino también una nueva actitud.

Preguntas

1. Los esfuerzos de reingeniería se concentraron en el sistema de procesos del negocio. ¿Piensa usted que se deben considerar otros procesos, como el de recursos humanos u otras políticas administrativas, en el rediseño de un proceso?
2. ¿Cuál piensa usted que fue la reacción de los administradores de marca, que trabajaron muchos años con el sistema antiguo, cuando se instaló la estructura de la administración por categorías?
3. Como consultor, ¿hubiera recomendado un enfoque ascendente, uno descendente, o ambos para el rediseño del proceso y para el cambio organizacional? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada enfoque?

---

[18] Se han consultado varias fuentes. Véase también Theodore Henry King Clark y James L. McKenney, "Procter & Gamble: Improving Consumer Value through Process Redesign", en Lynda M. Applegate, F. Warren McFarlan y James L. McKenney, *Corporate Information Systems Management: Text and Cases*, 4a. ed. (Chicago: Irwin, 1996); Clark y McKenney, "Procter & Gamble: Improving Consumer Value through Process Redesign", Harvard Business School Case 9-195-126, 1995. Observe que en la encuesta de *Fortune* acerca de las compañías más admiradas de Estados Unidos, P&G se clasificó en primer lugar en la categoría de jabones y cosméticos: véase Jessica Sung y Christopher Tkaczyk, "Who's on Top and Who Flopped", *Fortune*, 4 de marzo de 2002, pp. 75-78.

Capítulo 8

Estructura de la organización: departamentalización

Objetivos de aprendizaje

Al terminar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- **OA1** Identificar los modelos básicos de la departamentalización tradicional, así como sus ventajas y desventajas.
- **OA2** Analizar las organizaciones matriciales.
- **OA3** Explicar qué son las unidades estratégicas de negocios (UEN).
- **OA4** Estudiar las estructuras organizacionales para las empresas globales.
- **OA5** Comprender las organizaciones virtuales y las libres de fronteras.
- **OA6** Reconocer que no hay un único modelo de departamentalización que sea el mejor.

La limitación en el número de subordinados que pueden administrarse en forma directa restringiría el tamaño de las empresas si no existiera la departamentalización. Agrupar actividades y personas en departamentos permite ampliar las organizaciones de forma indefinida (por lo menos en teoría). Sin embargo, los departamentos difieren con respecto a los modelos básicos que se usan para agrupar las actividades. En las secciones siguientes se abordará la naturaleza de estos modelos, fundamentados en la lógica y la práctica, así como sus ventajas.

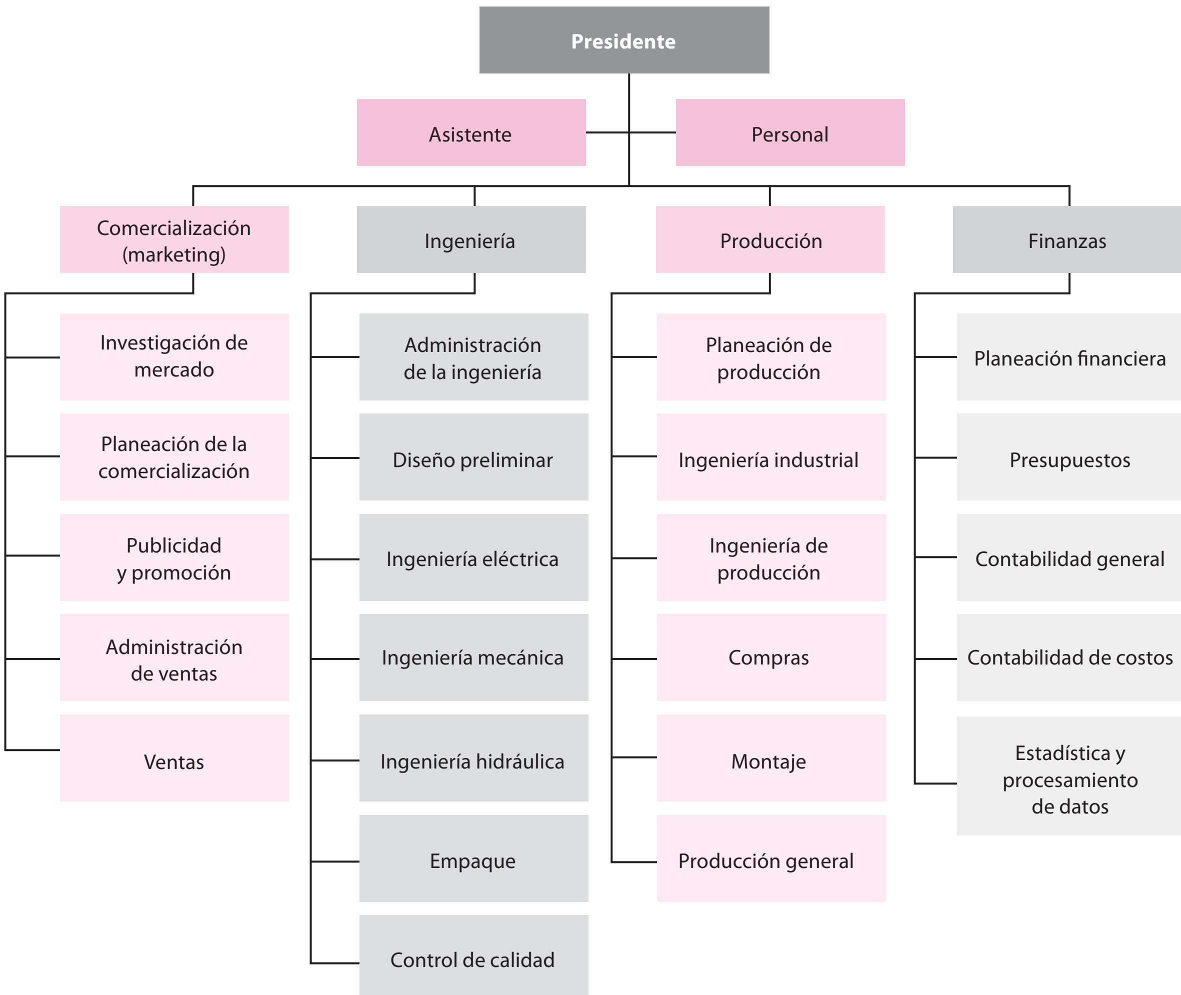
Desde el principio debe destacarse que no hay una forma óptima de departamentalización que sea aplicable a todas las organizaciones o a todas las situaciones. El modelo dependerá de las situaciones y de lo que los administradores consideren que les proporcionará los mejores resultados en la situación que enfrenten; también se puede basar en los conceptos de reingeniería, según se expuso en el capítulo anterior.

OA1

Departamentalización por función empresarial Agrupamiento de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa, como producción, ventas y finanzas.

Departamentalización por función empresarial

En general, lo que hace toda empresa es agrupar sus actividades de acuerdo con las funciones que realiza (departamentalización funcional). Ya que todas las empresas ofrecen algo útil que los demás quieren, sus tareas básicas son producción (creación o aumento de la utilidad de un bien o servicio), ventas (capacidad para encontrar clientes, pacientes, usuarios, estudiantes o miembros que acepten el bien o el servicio a cierto precio o costo) y finanzas (reunir y cobrar, ahorrar y gastar los fondos de la empresa). Lo más lógico es agrupar estas actividades en departamentos, como ingeniería, producción, ventas o marketing, y finanzas. En la figura 8.1 se muestra una agrupación funcional característica de una compañía manufacturera.



Ventajas

- Es un reflejo lógico de las funciones.
- Conserva tanto la autoridad como la responsabilidad de las funciones principales.
- Sigue el principio de la especialización profesional.
- Simplifica la capacitación.
- Cuenta con medios para lograr un riguroso control desde la cima.

Desventajas

- Resta importancia a los objetivos generales de la empresa.
- El punto de vista del personal clave se especializa en exceso y se limita.
- Reduce la coordinación entre funciones.
- La responsabilidad de las utilidades se concentra exclusivamente en la cima.
- Hay lenta adaptación a los cambios en el ambiente.
- Limita el desarrollo de gerentes generales.

Figura 8.1 Agrupación organizacional por funciones (empresa manufacturera).

A menudo, estas designaciones funcionales particulares no aparecen en el organigrama. En primer lugar, porque no hay ninguna terminología generalmente aceptada: una empresa industrial emplea las voces producción, ventas y finanzas; un mayorista se interesa en las actividades de compras, ventas y finanzas; una compañía de ferrocarriles desempeña labores de operaciones, tráfico y finanzas.

La segunda causa de la variedad de términos es que la importancia de las actividades básicas no siempre es la misma: los hospitales no tienen departamentos de ventas ni las iglesias los tienen de producción. Esto no significa que estas actividades no se lleven a cabo; más bien, no están especializadas o tienen tan poca importancia que se combinan con otras actividades.

El tercer motivo de que en muchos organigramas falten los departamentos de ventas, producción o finanzas es que hayan optado deliberadamente por otros métodos de departamentalización. Los responsables de la empresa quizá decidieron organizarse por productos, clientes, territorios o canal de distribución (esto es, la forma en la que los bienes o servicios llegan al usuario).

La departamentalización funcional es la base más habitual de organización de las actividades y aparece en algún nivel de la estructura de casi todas las empresas. Las características de las funciones de ventas, producción y finanzas de las compañías están tan reconocidas y se entienden tan bien que son la base no sólo de la organización departamental sino también, con frecuencia, de la departamentalización de los niveles superiores.

La coordinación de las actividades entre los departamentos se logra a través de reglas y procedimientos, de diversos aspectos de la planeación (por ejemplo, metas y presupuestos), de la jerarquía organizacional, los contactos personales y, a veces, de departamentos de enlace. Estos últimos se instituyen, por ejemplo, entre el área de ingeniería y de manufactura para manejar los problemas de diseño o de cambios. En la figura 8.1 se indican las ventajas y las desventajas de la departamentalización por función empresarial.

Departamentalización por territorio o geográfica

La **departamentalización por territorios** es bastante común en las empresas que operan en áreas geográficas extensas. En este caso es importante que las actividades de un área o territorio se agrupen y se asignen a un administrador, por ejemplo, como se muestra en la figura 8.2.

Departamentalización por territorio o geográfica El agrupamiento de actividades por área o por territorio es común en las empresas que operan sobre áreas geográficas extensas.

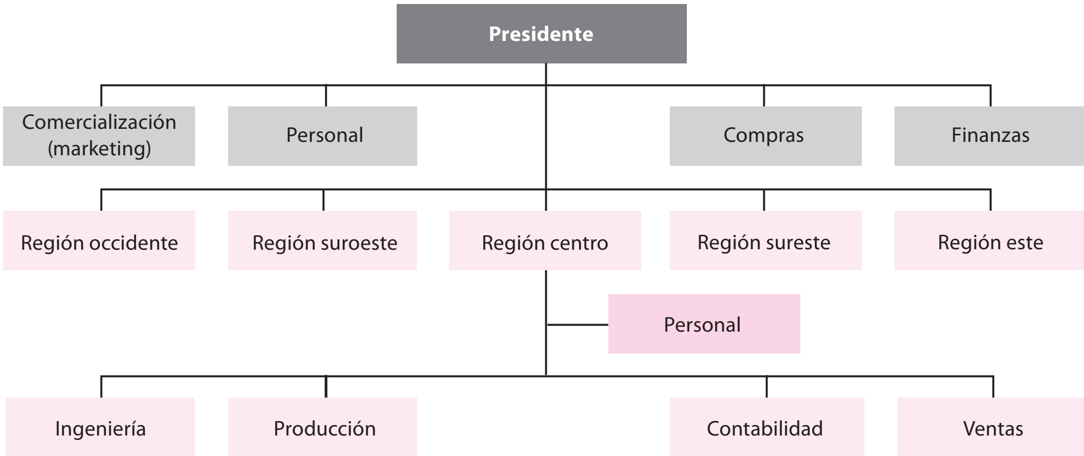
Aunque la departamentalización territorial es más atractiva para las empresas grandes y para las empresas cuyas actividades estén física o geográficamente dispersas, puede ocurrir que una planta con actividades locales asigne al personal de su departamento de seguridad por territorios; por ejemplo, podría ubicar dos guardias, uno en cada puerta, al sur y al oeste. Los grandes almacenes asignan a los inspectores de piso sobre esta base y es una manera común de asignar conserjes, limpiaventanas y empleados con este tipo de tareas. Las empresas comerciales recurren a este método cuando emprenden operaciones similares en diferentes regiones, como en el ensamblaje de automóviles, en las cadenas de minoristas y de mayoristas, y en las refinerías de petróleo. Muchas dependencias gubernamentales (Hacienda, el Banco Central, los tribunales federales y el Servicio Postal, entre otros) adoptan esta organización para proporcionar servicios equivalentes de manera simultánea en todo el territorio nacional. La departamentalización territorial se usa más en las ventas y la producción; no se aplica en finanzas, que por lo general se concentran en las oficinas principales.

En la figura 8.2 se muestran las ventajas y las desventajas de la departamentalización por territorio o zona geográfica.

Departamentalización por grupos de clientes

Departamentalización por grupos de clientes Agrupamiento de actividades que refleja un interés primario en los clientes.

En diversas empresas, es común agrupar las actividades de tal modo que expresan un interés primordial en los clientes; ellos son la clave cuando el jefe de un de-



Ventajas

- Asigna la responsabilidad en un nivel inferior.
- Da importancia a mercados y problemas locales.
- Mejora la coordinación de una región.
- Aprovecha las economías de las operaciones locales.
- Mejora la comunicación directa con los interesados en la localidad.
- Proporciona una capacitación firme y perceptible a los gerentes generales.

Desventajas

- Requiere más personas capacitadas en la gerencia general.
- Tiende a hacer difícil la conservación de los principales servicios financieros y puede requerir de otros servicios, como personal o compras, en la región.
- Dificulta el control a la alta gerencia.

Figura 8.2 Agrupamiento de una organización por territorio o geográfica (de una compañía manufacturera).

partamento administra cada aspecto que una empresa hace para ellos. El departamento de ventas industriales de un mayorista que también vende a minoristas es un caso acorde con este modelo. Los propietarios de negocios y los administradores suelen conformar las actividades sobre esta base para satisfacer las necesidades de grupos de clientes definidos claramente.

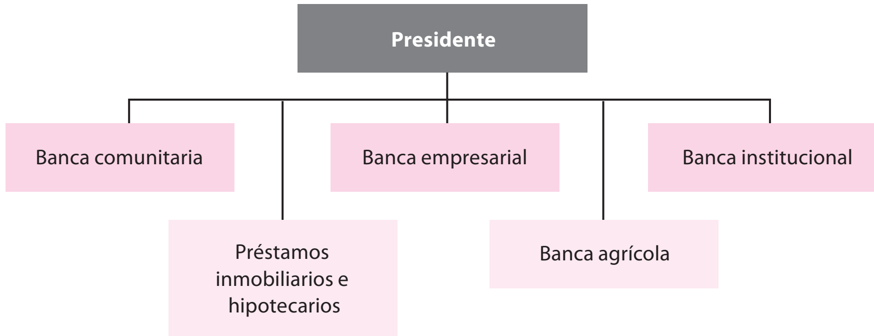
Para la estructura, así como las ventajas y desventajas de la departamentalización del cliente, véase la figura 8.3.

Departamentalización por producto Agrupamiento de actividades por productos o líneas de productos, especialmente en empresas grandes y con líneas múltiples.

Departamentalización por producto

El agrupamiento de actividades por productos o líneas de productos ha ganado importancia en las empresas grandes y de líneas múltiples. Puede verse como un proceso evolutivo: es habitual que las compañías y otras instituciones que adoptan esta forma de departamentalización antes se organizaran por funciones. Al crecer, los administradores de producción, ventas y servicio, y los ejecutivos de ingeniería se toparon con problemas de tamaño. El trabajo administrativo se volvió complejo y el tramo de control de la administración limitó su capacidad para aumentar el número de administradores subordinados inmediatos. En este momento, se volvió necesaria la reorganización por productos. Esta estructura permite a la alta administración delegar al ejecutivo de una división una autoridad significativa sobre las funciones de manufactura, ventas, servicio e ingeniería que se relacionan con un producto o línea de productos y exigirle un grado considerable de responsabilidad por la obtención de utilidades. En la figura 8.4 se muestra un ejemplo del agrupamiento característico de una organización de productos para el caso de una compañía manufacturera,[1] junto con las ventajas y las desventajas de tal departamentalización.

[1] La departamentalización por productos también se usa en las compañías que no son de manufactura.



Ventajas

- Alienta el enfoque en las necesidades de los clientes.
- Da a los clientes la sensación de que tienen un proveedor comprensivo (el banquero).
- Desarrolla experiencias en las áreas de clientes.

Desventajas

- Puede ser difícil coordinar las operaciones entre las demandas de competitividad de los clientes.
- Requiere de gerentes y personal especializados en los problemas de los clientes.
- Es posible que los grupos de clientes no siempre estén bien definidos (p. ej., grandes empresas corporativas frente a otras empresas corporativas).

Figura 8.3 Departamentalización por grupo de clientes en un gran banco.

Al considerar las ventajas, es esencial evitar la simplificación excesiva. Los administradores de las líneas de productos pueden estar cargados de fuertes costos indirectos, asignados a partir del gasto de operación de las oficinas matrices (tal vez una división central de investigación) y, con frecuencia, del de muchas divisiones centrales de servicio. Los administradores de productos, en efecto, resienten el hecho de estar sobrecargados con costos sobre los cuales no tienen ningún control.

Organización matricial

OA2

Otro tipo de departamentalización es la organización matricial, llamada también *de rejilla*, *por proyectos* o *por productos*. Ahora bien, una administración que sea exclusivamente por proyectos no

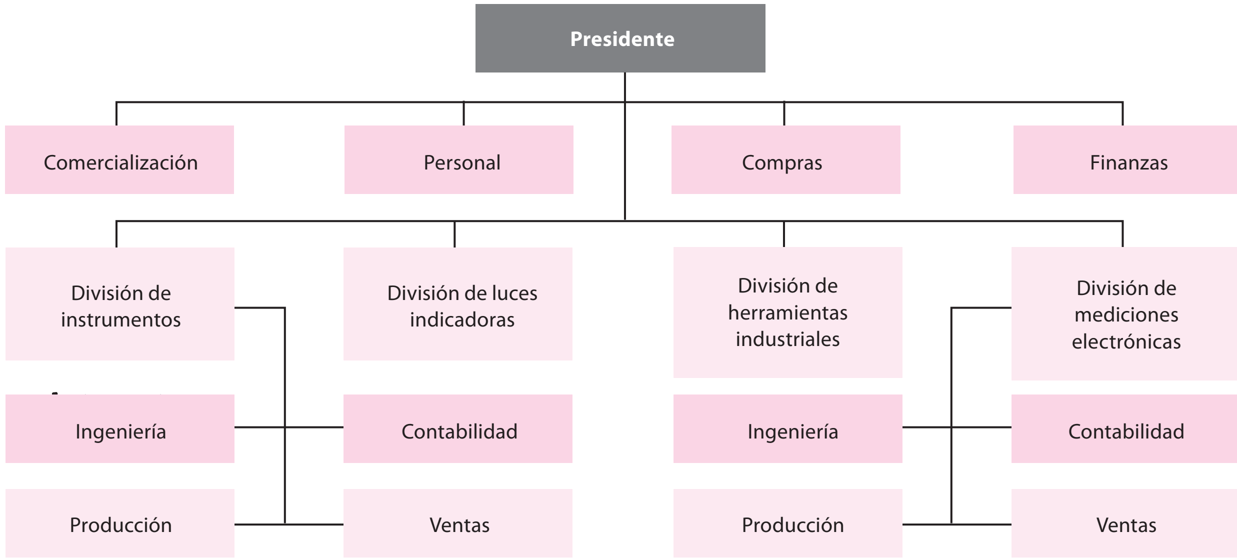
VISIÓN DE LIDERAZGO

Organización de la estrategia de Chrysler Fiat[2]

En un periodo de tres años, Chrysler ha tenido tres nuevos propietarios. Primero, fue DaimlerChrysler, después Cerberus Capital Management y, ahora, es la compañía automotriz italiana Fiat dirigida por el director ejecutivo Sergio Marchionne. Su comunicación con los empleados de Chrysler no deja lugar a dudas al indicarles que no permitirá la mediocridad. Además, tiene poca tolerancia por la jerarquía organizacional y tiende a hacer énfasis en la delegación. Él establece metas y espera que sus administradores le informen acerca del proceso de su consecución.

Chrysler se ha organizado en tres compañías independientes: Dodge, Jeep y Chrysler, cada una con sus respectivos directores ejecutivos. Marchionne quiere usar la ventaja de Fiat en las tecnologías de automóviles pequeños y las fortalezas de Chrysler en los vehículos deportivos utilitarios (SUV, *sport utility vehicle*) en las camionetas *pickup* y en las minivans. Fiat se ganó una buena reputación en los automóviles pequeños y con un consumo eficiente de combustible, lo cual es el punto débil de Chrysler. La innovación de los automóviles pequeños incluyó el desarrollo de un motor diésel, una tecnología que Fiat tuvo que vender a la compañía alemana Bosch debido a sus necesidades de efectivo. La meta de Sergio Marchionne es usar las respectivas fortalezas de Fiat y Chrysler, y sus habilidades organizacionales para tener éxito en el muy competitivo mercado global automotriz.

[2] David Welch, David Kiley y Carol Matlack, "Tough Live at Chrysler-The carmaker's new chief is embracing unconventional methods-such as a fostering internal competition-as he races to rev up the company", *Business Week*, 24 y 31 de agosto de 2009, pp. 25-28, y Carol Matlack, "The Hidden Edge at Fiat-the automaker has advance fuel-efficiency techniques that may give Chrysler a strategic boost", *Business Week*, 24 y 31 de agosto de 2009, p. 28.



Ventajas

- Dirige la atención y los esfuerzos a la línea de productos.
- Facilita el uso del capital, las instalaciones, las habilidades y los conocimientos especializados.
- Permite el crecimiento y la diversidad de productos y servicios.
- Mejora la coordinación de las actividades funcionales.
- Asigna la responsabilidad de las utilidades al nivel divisional.
- Proporciona una capacitación firme y perceptible a los gerentes generales.

Desventajas

- Requiere de más personas con capacidades en la gerencia general.
- Tiende a dificultar el control financiero de los servicios generales.
- Presenta un problema creciente de supervisión desde la alta gerencia.

Figura 8.4 Agrupación organizacional por productos (empresa manufacturera).

Organización matricial Combinación de modelos de departamentalización por funciones y por proyectos o productos en la misma estructura organizacional.

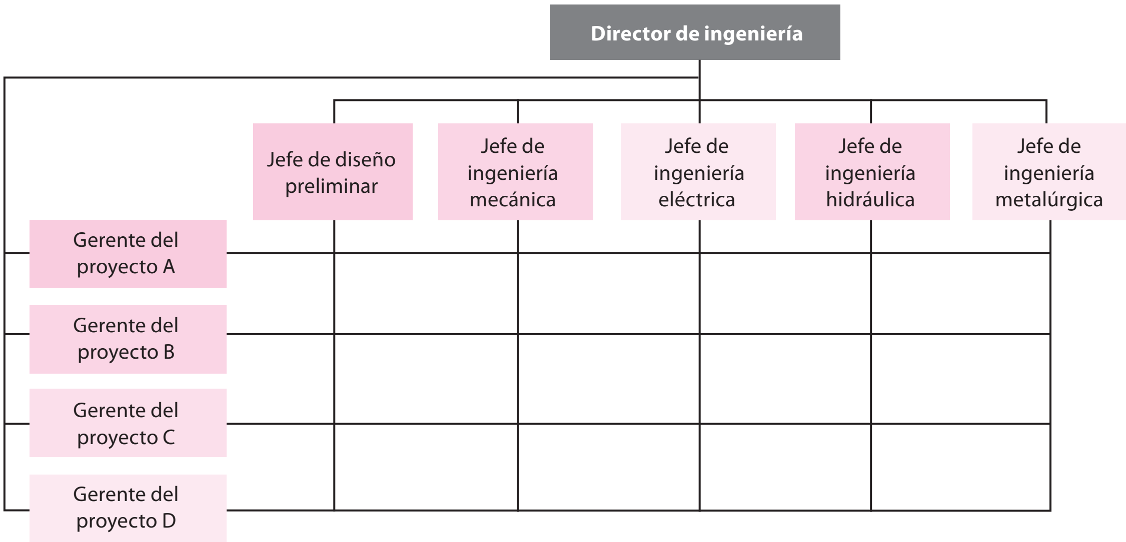
implica por fuerza una rejilla o matriz. La esencia de una **organización matricial** suele ser la combinación de modelos de departamentalización por funciones y por proyectos o productos en la misma estructura organizacional. Como se muestra en la figura 8.5, la cual presenta la organización matricial de un departamento de ingeniería, hay administradores a cargo de las funciones de ingeniería y una capa de administradores de proyectos responsables por el producto final. Aunque esta forma ha sido común en ingeniería e investigación y desarrollo, también se usa mucho —aunque rara vez se ha dibujado como una matriz— en las organizaciones de comercialización de productos.

Esta organización ocurre con frecuencia en la construcción (por ejemplo, al construir un puente), industria aeroespacial (al diseñar y al lanzar un satélite meteorológico), marketing (una campaña de publicidad de un nuevo producto importante), en la instalación de algún sistema de procesamiento electrónico de datos, o en las empresas de consultoría en administración en las cuales diversos expertos colaboran en un proyecto.

Directrices para una administración matricial eficaz

La administración matricial es más eficaz si se adoptan las directrices siguientes:

1. Definir los objetivos del proyecto o trabajo.
2. Aclarar las funciones, autoridad y responsabilidades de los administradores y los miembros del equipo.
3. Asegurar que la participación se base en el conocimiento y la información, en lugar del rango.
4. Equilibrar el poder de los administradores funcionales y de proyectos.



Ventajas

- Orientada a resultados finales.
- Conserva la especialidad profesional.
- Indica la responsabilidad producto-utilidad.

Desventajas

- Hay conflicto en la autoridad organizacional.
- Posibilidad de desunión entre quienes están al mando.
- Requiere de un gerente eficaz en relaciones interpersonales.

Figura 8.5 Organización matricial (en ingeniería).

5. Seleccionar para el proyecto un administrador experimentado que sepa ser líder.
6. Ocuparse del desarrollo de la organización y de los equipos.
7. Instalar los controles apropiados de costos, tiempo y calidad que revelen oportunamente las desviaciones de los estándares.
8. Recompensar equitativamente a los administradores de los proyectos y a los miembros de los equipos.

Unidades estratégicas de negocios (UEN)

OA3

Las compañías han utilizado un instrumento organizacional conocido como **unidad estratégica de negocios** (UEN). Las UEN son negocios pequeños establecidos como unidades de una compañía más grande para promover cierto producto o línea de productos y manejarlos como si cada uno fuera una empresa independiente. Uno de las primeras empresas que adoptó este mecanismo organizacional fue General Electric Company, para asegurarse de que cada producto o línea de producto de los centenares que ofrecía tuviera la misma atención que recibiría si fuera desarrollado, producido y comercializado por una compañía independiente. En algunos casos, las empresas también han aplicado el mecanismo a una línea importante de productos. Por ejemplo, Occidental Chemical Company lo empleó en productos como los fosfatos, álcalis y resinas.

Unidades estratégicas de negocios Negocios pequeños que se establecen como unidades de una compañía más grande para promover cierto producto o línea de productos y manejarlos como si cada uno fuera una empresa independiente.

www.ge.com
www.oxychem.com

Para poder considerarse una UEN una unidad de negocios debe reunir, por lo general, ciertos criterios. Por ejemplo, debe:

1. Tener su propia misión, distinta de la misión de otras UEN.
2. Tener grupos definibles de competidores.
3. Preparar sus propios planes integradores, distintos de otras UEN.
4. Administrar sus recursos en los campos importantes.
5. Tener un tamaño apropiado, ni demasiado grande ni demasiado pequeño.

Obviamente, en la práctica es difícil definir UEN que satisfagan todos estos criterios.

Se nombra un administrador para cada una (por lo general, un administrador de negocios) con la responsabilidad de dirigir y promover el producto desde el laboratorio de investigación hasta las funciones de ingeniería de productos, investigación de mercados, producción, empaque y marketing, así como la responsabilidad final por su rentabilidad. Así, a una UEN se le asignan su propia misión y metas, además del administrador que, con la ayuda de personal asesor de tiempo completo o medio tiempo (personas de otros departamentos asignadas durante ciertas horas a la UEN), desarrollará e implantará planes estratégicos y operativos para el producto. La organización de una UEN típica, la de los fosfatos en la Occidental Chemical Company, se muestra en la figura 8.6. Note que al administrador del negocio de los fosfatos le reportan todas las funciones que se considerarían necesarias en una compañía independiente.

Como es obvio, el principal beneficio de utilizar una organización de UEN es que se garantiza que un producto no "se perderá" entre otros (los que tienen ventas y utilidades más cuantiosas) en una compañía grande, sino que conserva la atención y la energía del administrador y del personal asesor cuyo trabajo es dirigir y promover un producto o línea de productos. Es, por lo tanto, una técnica organizacional para conservar el interés y el impulso empresarial tan característico de las compañías pequeñas. De hecho, es un excelente medio de promover el espíritu emprendedor, que muchas veces falta en las empresas grandes.

Problemas potenciales de las UEN[3]

C. K. Prahalad y Gary Hamel, dos profesores de administración estratégica, explican que las compañías deben invertir en sus competencias centrales y preverse de la tiranía de las UEN. La **competencia central** está dada por el aprendizaje colectivo de la organización, sobre todo por la capacidad para coordinar las habilidades de producción e integrarlas en lo que esos autores llaman "flujos tecnológicos". Por ejemplo, los motores de Honda son sus productos básicos cuyas habilidades de diseño y de desarrollo están dirigidas a dar como resultado productos finales como automóviles y motocicletas. Si la división de motocicletas hubiera recibido recursos para desarrollo, quizá no hubiera compartido esta tecnología con una división de automóviles. La asignación de recursos a las UEN puede causar una inversión insuficiente en las competencias centrales (como los motores) que beneficiarían a la organización total. Además, en ocasiones los administradores de las UEN no están dispuestos a compartir a los empleados talentosos y los esconden en lugar de compartirlos con otra UEN.

Competencias centrales
Aprendizaje colectivo, coordinación e integración de habilidades para obtener "flujos tecnológicos".

OA4

Estructuras organizacionales en el contexto global

Las estructuras organizacionales difieren considerablemente en las empresas que tienen operaciones globales, y su tipo depende de diversos factores, como el grado de orientación y dedicación internacional. Por ejemplo, una compañía puede empezar a internacionalizar sus operaciones creando en sus oficinas principales un departamento internacional encabezado por un gerente de exportación. A medida que la compañía expande sus operaciones a otros países, se establecen subsidiarias extranjeras y más tarde divisiones internacionales en las diversas naciones, con un administrador a cargo de las operaciones globales en las oficinas principales o posiblemente el director ejecutivo. Con el crecimiento adicional de las operaciones internacionales, se pueden agrupar los países en regiones, como África, Asia, Europa y América del Sur. Además, la división

[3] C. K. Prahalad y Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1990, pp. 79-91; Hamel y Prahalad, *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1994). Si desea una revisión del libro anterior, véase Judith K. Broida, "Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets for Tomorrow", *Academy of Management Executive*, noviembre de 1994, pp. 90-91. Véase también C. K. Prahalad y Venkatram Ramaswamy, "Co-opting Customer Competence", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2000, pp. 79-87.

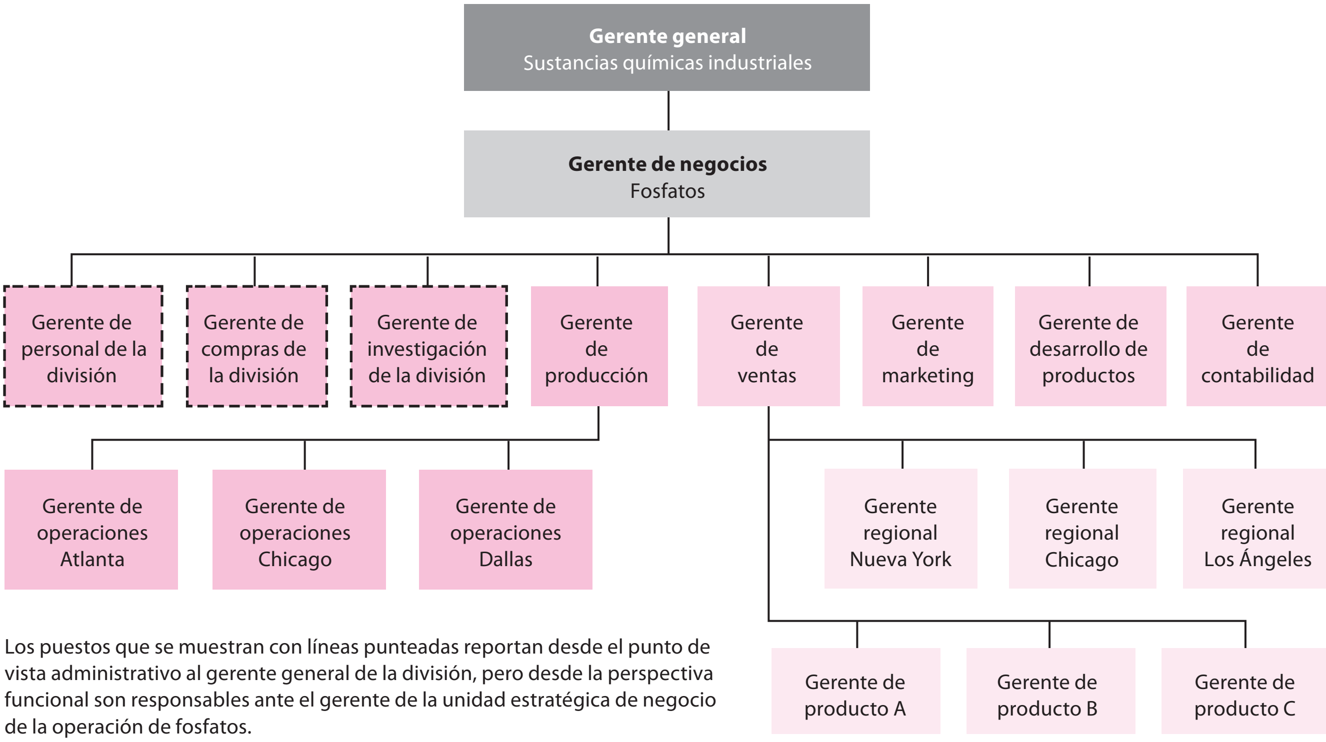


Figura 8.6 Organización típica de una unidad estratégica de negocio (en una compañía química industrial grande).

europea (y otras divisiones también) puede dividirse en grupos de países, por ejemplo, los de la Unión Europea, los que no pertenecen a la Unión Europea y los de Europa Oriental.

Las compañías también pueden elegir otras formas de departamentalización además del modelo geográfico. Por ejemplo, una compañía petrolera puede subdividir al grupo funcional para las exploraciones según regiones, por ejemplo, las de Alaska o el Golfo Pérsico. De manera similar, los grupos funcionales de refinación y marketing de petróleo se pueden subdividir en varias regiones. Como es obvio, los productos del petróleo se comercializan en lugares distintos de donde ocurre la exploración o la producción.

Organización virtual[4]

OA5

Organización virtual Grupo de empresas o personas independientes que se conectan a través de las tecnologías de la información.

La **organización virtual** es un concepto bastante amplio que se refiere a un grupo de empresas o personas independientes que se conectan a través de las tecnologías de la información. Estas empresas pueden ser proveedores, clientes e incluso compañías competidoras. El objetivo de una organización virtual es obtener acceso a las capacidades de otra empresa, lograr flexibilidad, reducir los riesgos o responder rápidamente a las necesidades de mercado. Las organizaciones virtuales coordinan sus actividades a través del mercado donde cada parte vende sus bienes y servicios.

La organización virtual también tiene sus ventajas y desventajas. Cuando IBM desarrolló la computadora personal en 1981, compró los principales componentes a otras compañías. Esto le permitió comercializar el producto en 15 meses. El microprocesador lo compró a Intel y el soft-

[4] "Henry W. Chesbrough y David J. Teece, "When Is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1996, pp. 65-73; Charles Handy, "Trust and the Virtual Organization", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1995, pp. 40-50; Larue Tone Hosmer, "Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics", *Academy of Management Review*, abril de 1995, pp. 379-403; Charles Wardell, "The Art of Managing Virtual Teams: Eight Key Lessons", *Harvard Management Update*, noviembre de 1998, pp. 3-4.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

Desafíos organizacionales en el conglomerado TATA[5]

Tata Group es el mayor conglomerado de la India con cerca de 100 compañías que operan en aproximadamente 40 negocios. ¿Cómo se organiza tal compañía? En primer lugar, no tiene una estrategia central, sino que cuenta con tan sólo un pequeño cuerpo de asesores formado principalmente por los hijos del señor Tata. Un aspecto de vital importancia para la organización es la Bombay House, una junta de ejecutivos *senior*, cuya tarea principal es instruir a los administradores y promover, como filosofía, la importancia de la responsabilidad social. Otro aspecto de consideración para la integración de los puestos en la estructura del conglomerado es el Management Center en Pune. El éxito no solamente requiere de una buena estrategia, sino también de una estructura organizacional efectiva, así como de la planeación y el desarrollo eficaces de los recursos humanos.

[5] Pete Engardio, "The Last Rajah", *Business Week*, 13 de agosto de 2007.

ware lo desarrolló Microsoft. La arquitectura "abierta" se basaba en normas bien conocidas y los componentes se podían comprar a muchos proveedores. Mediante el recurso a proveedores externos, IBM invirtió poco en su estrategia descentralizada. Sin embargo, más tarde, la estrategia de la arquitectura abierta reveló sus inconvenientes: otras empresas podían comprar los microprocesadores directamente a Intel y el sistema operativo a Microsoft.

www.ibm.com
www.microsoft.com
www.open.ac.uk

Las organizaciones virtuales llegan a carecer de organigrama y oficinas centrales. La biblioteca moderna quizá no es un edificio con muchos estantes y quizá tampoco hace falta trasladarse a ella: para entrar bastarían una base de datos, una computadora, un módem y una contraseña. La Open University de Inglaterra es un ejemplo de una institución educativa sin un lugar físico. Tiene unas oficinas centrales con un grupo administrativo, pero no tiene ningún estudiante. El alumnado está disperso en todo el mundo y lo mismo sucede con los profesores. Es posible que nunca se conozcan. Las posibilidades tecnológicas son emocionantes, pero ¿cómo dirigir a empleados a quienes nunca se ve? Evidentemente, quedan preguntas por contestar en torno de la organización virtual.

Organización sin fronteras

Jack Welch, quien fue director ejecutivo de General Electric (GE), expresó su visión de la empresa como una "compañía sin fronteras". Con esto se refería a un "ambiente abierto, no provinciano y propicio a buscar y compartir nuevas ideas, vengan de donde vengan".[6] El propósito de esta iniciativa era eliminar las barreras entre los departamentos, así como entre las operaciones nacionales e internacionales. Para premiar a los empleados por adoptar el "modelo de integración", se concedieron pagos extraordinarios a quienes no sólo generaran nuevas ideas, sino que también las compartieran con otros.

www.ge.com

OA6

Elección del modelo de departamentalización[7]

Como ya se dijo, no hay una manera óptima de departamentalización que sea aplicable a todas las organizaciones y a todas las situaciones. Los administradores deben determinar lo que más les conviene de acuerdo con la situación que enfrentan: el trabajo que hay que realizar y cómo hay que hacerlo, los empleados y sus personalidades, la tecnología del departamento, los usuarios que hay que atender, además de otros factores internos y externos. Sin embargo, si los administradores profesionales conocen los modelos de departamentalización y las ventajas, desventajas y peligros

[6] "GE's Two-Decade Transformation: Jack Welch's Leadership", Harvard Business School Case 9-399-150, rev. 2 de mayo de 2001.

[7] Véase también Gregory G. Dess, Abdul M. A. Rasheed, Kevin J. McLaughlin y Richard L. Priem, "The New Corporate Architecture", *Academy of Management Executive*, agosto de 1995, pp. 7-18; Henry Lucas, *The T-Form Organization* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996). Véase también el libo de Lucas revisado en *The Executive*, mayo de 1996,

ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

www.3M.com

Notas adhesivas Post-it[8]

Incluso en las compañías que tienen la política de promover el espíritu emprendedor y la innovación, el desarrollo de nuevos productos exige perseverancia para transformar una idea en realidad.

Art Fry cantaba en el coro de su iglesia. Los separadores que había puesto en su himnario se caían después del primer servicio de la iglesia, lo que hacía difícil encontrar las páginas correspondientes del segundo servicio. La necesidad era evidente: un papel adhesivo que pudiera quitarse fácilmente sin dañar las páginas. Sin embargo, no fue fácil inventar un pegamento con la adhesividad apropiada. La compañía 3M, donde trabajaba el señor Fry, era conocida por sus productos de gran adhesividad. Sin embargo, para el propósito de Art, se necesitaba un material que no solamente tuviera suficiente adherencia sino que pudiera despegarse. El laboratorio de 3M no le prestó mucha ayuda para la investigación y desarrollo de ese producto, y tampoco el departamento de marketing consideró la idea. Pero como, además de inventor, era un innovador, Art Fry persiguió su meta con gran perseverancia. El resultado fue el bloc de notas adhesivas Post-it, que se convirtió en un producto muy rentable para 3M.



En la actualidad, Post-it tiene más de 4 000 productos y se ha convertido en una de las marcas más reconocidas y queridas en todo el mundo.

[8] La historia de Post-it se ha reportado en varias fuentes, incluyendo la videocinta "In Search of Excellence"; Pinchot, *Intrapreneuring*; Lester C. Krogh, "Can the Entrepreneurial Spirit Exist within a Large Company?", mensaje ejecutivo de 3M entregado en la Conference Board, Conference on Research and Development, Nueva York, 25 de abril de 1984; Brian Dumaine, "Ability to Innovate", *Fortune*, 29 de enero de 1990, pp. 43-46; en: www.3m.com, consultado el 16 de noviembre de 2011.

de cada uno, deben ser capaces de diseñar la estructura organizacional más conveniente para sus operaciones particulares.

Meta: lograr los objetivos

La departamentalización no es un fin en sí mismo, sino un método de disponer las actividades para facilitar el logro de los objetivos. Cada método tiene sus ventajas y desventajas. Por consiguiente, el proceso de selección exige considerar las virtudes de cada modelo en cada nivel de la

VISIÓN DE LIDERAZGO

www.italtel.it

Marisa Bellisario como directora de ITALTEL[9]

Cuando Marisa Bellisario se convirtió en directora y CEO de ITALTEL, un fabricante italiano de equipos de telecomunicaciones propiedad del Estado, la compañía se encontraba en problemas: altas pérdidas, fuertes deudas, investigación y desarrollo deficientes, y una organización sindicalizada con exceso de personal. La señora Bellisario puso en marcha algunas medidas importantes para transformar la compañía y mejorar la productividad. A continuación se presentan algunos ejemplos de esta nueva dirección:

- Reestructuración de la organización en unidades de negocios, a través de una comunicación abierta y de cooperación con el sindicato.
- Reorientación de la compañía hacia la industria electrónica, lo cual requirió de la recapacitación de los empleados.
- Desarrollo de un programa de actualización para las mujeres poco calificadas en la fuerza de trabajo.
- Impulso de una cooperación intraeuropea con compañías en Francia, Inglaterra y Alemania.
- Mejoramiento de la eficiencia a través de la innovación en los procesos de productos y de manufactura.

Esta dirección se tuvo que analizar en términos de las características del director (habilidades técnicas, humanas, conceptuales y de diseño); las relaciones con los seguidores, especialmente con la fuerza de trabajo sindicalizada; y la situación, que exigía un líder fuerte para lidiar con la crisis. Cambiar una estructura organizacional para lograr los objetivos de la empresa es difícil, pero Marisa Bellisario lo logró en un ambiente complicado.

[9] Se basa en una variedad de fuentes, incluyendo correspondencia personal.

estructura de la organización. En todos los casos, la pregunta central se relaciona con el ambiente organizacional que el administrador quiere y con la situación a la que se enfrenta. En la exposición anterior de los métodos de departamentalización se indicó que cada método da lugar a ciertas ganancias y representa ciertos costos.

Combinación de diferentes tipos de departamentalización

Otro punto que hay que resaltar se relaciona con la combinación de tipos de departamentalización dentro de un área funcional. Por ejemplo, una distribuidora de medicinas agrupó las actividades de compraventa que se relacionaban con las bebidas en un departamento de productos, pero reunió por territorios y al mismo nivel todas las demás actividades de ventas. Un fabricante de artículos de plástico ha "territorializado" tanto la producción como la venta de todos sus productos, con excepción de vajillas y utensilios, que son en sí mismos un departamento. Dicho de otra manera, el administrador de un departamento funcional puede hacer dos o más agrupamientos de las actividades del mismo nivel organizacional. Tales prácticas se justifican sobre bases lógicas: el objetivo de la departamentalización no es levantar una estructura rígida, de niveles equilibrados y caracterizada por su congruencia y uniformidad, sino agrupar las actividades de la manera que mejor contribuyan al logro de los objetivos de la empresa. Cuando hay muchas bases que tienen la capacidad de hacer lo anterior, no hay ninguna razón por la que los administradores no aprovechen las alternativas que se les presentan.

RESUMEN

La agrupación de actividades y personas en departamentos hace posible la expansión organizacional. La departamentalización se puede hacer por funciones, territorios o zonas geográficas, y por tipos de clientes. Otros tipos son el agrupamiento por productos, la organización matricial o de rejilla, la organización por proyectos y la unidad estratégica de negocios (UEN). Las estructuras organizacionales en un contexto global varían mucho: desde un departamento de exportación en las oficinas principales hasta los agrupamientos regionales, con muchas variaciones entre los dos extremos. Además, las compañías también pueden tener una o más agrupaciones organizadas por funciones dentro de una región. La organización virtual es un concepto poco definido que se refiere a un grupo de compañías o personas independientes que se conectan a través de tecnologías de la información.

No hay una manera óptima de organizarse. El modelo más apropiado depende de los factores de la situación: trabajo que hay que realizar, manera de realizarlo, empleados necesarios, tecnología, clientes atendidos y otras consideraciones internas y externas. De todos modos, se debe elegir un modelo de departamentalización específico para que se alcancen los objetivos de las organizaciones y los individuos de una manera eficaz y eficiente. Para lograr esta meta a menudo se requiere combinar diversas formas de departamentalización.

IDEAS Y CONCEPTOS CLAVES

- Departamentalización por función empresarial
- Departamentalización por grupos de clientes
- Departamentalización por producto
- Departamentalización por territorio o geográfica
- Estructuras organizacionales en el contexto global
- Organización matricial
- Organización sin fronteras
- Organización virtual
- Unidades estratégicas de negocios (UEN)

TEMAS DE ANÁLISIS

1. Algunos sociólogos dicen que la estructuración de la organización es un invento social. ¿A qué se refieren con ello? ¿Insinúan que hay una forma "correcta" o "incorrecta" de organizarse? ¿Qué prueba sugeriría para investigar si la estructura de la organización es la "correcta"?

2. Si usted fuera presidente de una compañía organizada por funciones y un consultor le pidiera que la organizara por territorios o productos, ¿qué pensaría de esta recomendación?
3. ¿Por qué motivo la mayoría de las grandes tiendas departamentales y las cadenas de supermercados organizan sus sucursales por territorios y posteriormente organizan las unidades internas por productos? Proporcione algunos ejemplos a partir de su propia experiencia.
4. ¿Por qué la mayoría de las empresas pequeñas tienen departamentos organizados por funciones?
5. ¿Por qué tantas dependencias del gobierno federal se organizan fundamentalmente por territorios?
6. ¿Se le ocurre alguna razón por la cual la administración por objetivos pueda dar como resultado un incremento en el uso de las estructuras organizacionales matriciales?
7. ¿Cómo ilustra este capítulo un enfoque situacional de la administración?

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Divida el grupo en equipos de cuatro a cinco estudiantes (dependiendo del tamaño del grupo). Asigne un modelo de departamentalización a cada equipo (asigne dos a cada uno si el grupo es pequeño). Los equipos deben analizar *a)* la naturaleza de la departamentalización asignada, *b)* las compañías que usan este esquema departamental y *c)* las ventajas y desventajas de esa departamentalización.
2. Seleccione una compañía e identifique el modelo (o modelos) de departamentalización que use. Trace su organigrama. ¿Por qué cree que la compañía seleccionó tal departamentalización? ¿Lo recomendaría?

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Busque en internet el término *organización matricial* y localice ejemplos de una rejilla organizacional característica. Destaque las dificultades que esas compañías pueden haber encontrado.
2. Busque en internet el término *unidades estratégicas de negocios*. Investigue cómo diversas organizaciones aprovechan las UEN para mejorar su administración.

CASO INTERNACIONAL

General Motors: motores generales, motores generosos y motores gubernamentales[10]

El 1 de junio de 2009, General Motors (GM), alguna vez muy poderosa y con una historia muy distinguida, solicitó la protección de sus acreedores mediante una declaración de quiebra. Hasta el año anterior, GM había sido la compañía automotriz más grande del mundo.

Bajo la dirección de Alfred Sloan, quien durante mucho tiempo había sido presidente (1923) y presidente del consejo (1937) de la compañía, se estableció el concepto de organización moderna, con nombres de marca como Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick y Cadillac, con una estructura de precios que iba de la más baja hasta la más alta. Mientras que Ford Motor Company se concentró en los automóviles de bajo precio producidos en masa (Modelo T), GM producía automóviles "para todo bolsillo y propósito" de acuerdo con las necesidades de sus diversos clientes.

Los problemas empezaron durante la crisis petrolera a principios de la década de 1970. GM no respondió adecuadamente a la demanda de los clientes en busca de automóviles con un consumo eficiente de combustible, los cuales sí ofrecían los fabricantes japoneses y alemanes. En lugar de responder a los cambios ambientales, GM se concentró en la producción de camionetas *pickup* rentables y vehículos deportivos utilitarios (SUV) ineficientes en cuanto al uso del combustible.

[10] "Detroitosaurus Wreck", *The Economist*, 6-12 de junio de 2009, p. 9; "A Giant Falls", *The Economist*, 6-12 de junio de 2009, pp. 60-62; véanse varias fuentes en: https://www.google.com/#hl=en&cp=10&gs_id=14&xhr=t&q=General+Motors&tok=XkctEveQIzPKbaqV1LfNSw&pf=p&sclient=psy-ab&source=hp&pbx=1&oq=General+Mo&aq=0&aqi=g4&aql=&gs_sm=&gs_upl=&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.,cf.osb&fp=e79311b35f21cafc&biw=754&bih=600, consultado el 15 de agosto de 2012; "President Barack Obama Campaign Video Says Auto Companies 'repaid their loans'", *PolitiFact.com*, 15 de marzo de 2012; "About GM: GM Sustainability", en: http://www.gm.com/company/aboutGM/gm_sustainability.html, consultado el 15 de agosto de 2012; "As Market Takes Off, GM's Share Hits A 90-Year Low" en: http://www.forbes.com/sites/michelinemaynard/2012/04/10/as-market-takes-off-gms-share-hits-a-90-year-low/, consultado el 15 de agosto de 2012; "GM, Ford Poised to Move Into Higher Gear", en: http://online.wsj.com/article/SB10001424052702303933404577502881118602586.html, consultado el 15 de agosto de 2012; "The First Electric Car That Runs On More Than Electricity", en: http://www.chevrolet.com/volt-electric-car.html, consultado el 15 de agosto de 2012.

GM, también conocida como "motores generosos", estuvo de acuerdo en otorgar los espléndidos paquetes de remuneración y de prestaciones solicitados por el poderoso sindicato United Auto Workers (UAW). Los altos costos de salud y de pensiones finalmente aumentaron cerca de 1 400 dólares el costo de sus automóviles. En contraste, los fabricantes japoneses establecidos en Estados Unidos no se vieron sobrecargados por costos similares, lo que, a la vez, les permitió fijar el precio de sus automóviles de manera competitiva. Además, las firmas extranjeras de automóviles tenían la reputación de que sus productos eran confiables. Las ofertas de Toyota, Honda, Mercedes y BMW resultaban ser especialmente atractivas para los jóvenes. Muchos de esos automóviles se producían fuera de Detroit, la capital de los automóviles, a costos más bajos.

Este descenso dio como resultado la quiebra de GM en 2009, lo cual ocasionó que el gobierno de Estados Unidos poseyera 60.8% de las acciones de la compañía, mientras que el gobierno canadiense se quedó con 11.7%, el fideicomiso de UAW era dueño de 17.5% y los tenedores de bonos, de 10%. Con el alto porcentaje de participación estatal, algunos llamaron a GM "motores gubernamentales". Después del rescate financiero de miles de millones de dólares que llevó a cabo el gobierno, su influencia se evidenció cuando el anterior director ejecutivo, Rick Wagoner, fue despedido y reemplazado por Fritz Henderson.

Con la caída de GM, ¿cómo quedó su papel en la industria automotriz mundial? Es cierto que la mayoría de las empresas fabricantes de autos sufrieron mucho, lo que también significó la pérdida de empleos de oficina y fábrica. Sin embargo, cuando GM puso en marcha los trámites del Capítulo 11[11] salvó muchos puestos de trabajo, aunque también le obligó a vender las marcas Hummer, Saturn y Saab. Por otra parte, para 2012, GM había pagado la mayor parte de su préstamo además de obtener ganancias récord por las ventas realizadas en 2011.[12] A pesar de que 2012 presenta una situación favorable en el mercado automotriz, su participación de mercado es de 17.5%, la más baja de la compañía en 90 años. Sin embargo, se muestra optimista gracias a su reciente línea de automóviles nuevos o mejorados que incluye modelos como el Chevrolet Cruze, el Sonic y el eléctrico Volt.



En la actualidad, la cultura de GM parte de la diversidad, la inclusión, el respeto mutuo, la responsabilidad y el entendimiento.

Preguntas

1. ¿Qué debería hacer GM ahora después de la quiebra?
2. Si GM pudiera fabricar un automóvil con un precio competitivo (más económico que los automóviles de su categoría), ¿compraría usted uno? ¿Por qué?
3. En su país, ¿es GM la compañía automotriz líder en el mercado? De no ser así, ¿cuál es? ¿Por qué?

[11] Nota del revisor técnico: El Chapter 11 (Capítulo 11) de la Ley de Quiebras de los Estados Unidos, permite a las empresas estadounidenses con problemas financieros, reorganizarse bajo la protección de la ley, donde la empresa mantiene el control de las operaciones bajo la supervisión de la Corte.

[12] Jerry Hirsch, "Resurgent General Motors Posts Record Profit for 2011", en: http://articles.latimes.com/2012/feb/16/business/la-fi-mo-general-motors-profits-20120215, consultado el 16 de agosto de 2012.

Capítulo 9

Autoridad de línea, personal de *staff*, delegación del poder de decisión (*empowerment*) y descentralización

Objetivos de aprendizaje

Al terminar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- **OA1** Comprender la naturaleza de la autoridad y la delegación del poder de decisión (*empowerment*).
- **OA2** Entender la diferencia entre personal de línea y de *staff*, y su autoridad funcional.
- **OA3** Conocer la naturaleza de la centralización, descentralización y delegación de autoridad.
- **OA4** Reconocer la importancia de equilibrar la centralización y la descentralización de la autoridad.

Después de estudiar los modelos de departamentalización, es tiempo de abordar otra pregunta esencial: ¿qué tipo de autoridad se encuentra en una estructura organizacional? La pregunta sirve para ahondar en la naturaleza de las relaciones de autoridad, esto es, el problema del personal de línea y el de *staff*. En este capítulo también se trata con la cuestión de cuánta autoridad debe delegarse; la respuesta tiene que ver con la descentralización de la autoridad. Si esta última, es decir, si el poder para tomar decisiones con libertad no está correctamente asignado en los administradores, los departamentos no pueden ser unidades que se dirijan de manera uniforme y armoniosa hacia el logro de los objetivos de la empresa. Las relaciones de autoridad, ya sean verticales u horizontales, son los factores que posibilitan la organización, facilitan las actividades departamentales y coordinan una empresa.

OA1

Autoridad y poder

Poder Capacidad de los individuos o grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos.

Autoridad Derecho inherente que otorga un puesto a ejercer la libertad en la toma de decisiones que afectan a otros.

Antes de concentrarse en la autoridad en la organización, será útil distinguir entre autoridad y poder. El **poder**, un concepto mucho más amplio que el de autoridad, es la capacidad de los individuos o grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos.[1] La **autoridad** en una organización es el derecho inherente que otorga un puesto (y, por consiguiente, el derecho de la persona que lo ocupa) a ejercer la libertad en la toma de decisiones que afecta a otros. Desde luego, es un tipo de poder que se da en el contexto de la organización.

Aunque hay muchas bases del poder, la que ocupa nuestro interés principal en este libro es el *poder legítimo*,[2] el cual se desprende de los puestos y se deriva de nuestro sistema cultural de derechos, obligaciones y deberes a través de los cuales las personas aceptan que una posición es genuina. En una empresa privada, la autoridad del puesto surge principalmente de la institución social (un "grupo de derechos") de la propiedad privada. En el gobierno, esta autoridad surge básicamente de la institución del gobierno representativo. Un agente de tránsito que entrega una multa tiene el poder para hacerlo porque tenemos un sistema de gobierno representativo en el que hemos elegido legisladores para que promulguen las leyes y vean que se cumplan.

El poder también puede proceder de la *pericia* de una persona o de un grupo: se trata del *poder del conocimiento*. Los médicos, abogados y profesores universitarios llegan a tener una influencia considerable sobre otros porque son respetados por sus conocimientos especializados. Además, también puede existir el *poder referente*, es decir, la influencia que determinadas personas o grupos ejercen porque los demás creen en ellos y en sus ideas. Así, Martin Luther King tenía un poder legítimo muy pequeño pero, en virtud de la fuerza de su personalidad, sus ideas y su capacidad de oratoria, influyó profundamente en la conducta de muchas personas. Del mismo modo, una estrella de cine o un héroe militar podrían poseer un considerable poder referente.



En 1964, Martin Luther King fue galardonado con el Premio Nobel de la Paz, por manifestarse sin violencia contra los prejuicios raciales en Estados Unidos.

Además, el poder surge de la capacidad de algunas personas para conceder recompensas. Los compradores, con un pequeño poder derivado de su puesto, podrían ejercer una influencia considerable gracias a su idoneidad para acelerar o demorar el surtido de una refacción muy necesaria. Del mismo modo, los profesores universitarios tienen un *poder de recompensa* considerable: pueden conceder o negar buenas calificaciones. El *poder coercitivo* es otro tipo más. Aunque está estrechamente relacionado con el poder de recompensa y ya que de ordinario surge del poder legítimo, es la potestad para castigar, ya sea mediante el despido de un subordinado o la suspensión de un aumento salarial por falta de méritos.

Aunque la autoridad en la organización se relaciona con el poder de tomar decisiones sin coerciones, casi siempre surge de la supremacía del puesto o poder legítimo. Cuando se habla de autoridad en los medios administrativos, por lo general se refieren al poder de los puestos. Al mismo tiempo, otros factores, como la personalidad y el estilo de trato personal, influyen en el liderazgo.

[1] El concepto de poder ha sido ampliamente discutido en la literatura. Véase por ejemplo, Loren Gary, "Power: How Its Meaning in Corporate Life Is Changing", *Harvard Management Update*, 1 de octubre de 1996, pp. 3-5; Thomas A. Teal, "The Human Side of Management", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1996, pp. 4-10; John P. Kotter, "What Effective General Managers Really Do", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1999, pp. 3-12.

[2] John R. P. French, Jr. y Bertram Raven, "The Bases of Social Power", en Walter E. Natemeyer (ed.), *Classics of Organizational Behavior* (Oak Park, IL: Moore Publishing, 1978), pp. 198-210.

Delegación del poder de decisión (*empowerment*)

En años recientes se ha puesto de moda defender varios enfoques de la **delegación del poder de decisión** o ***empowerment***, la cual significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización reciben la potestad de tomar decisiones sin pedir la autorización de sus superiores. La noción en la que se apoya la delegación del poder de decisión es que quienes están más cerca de la tarea son los que se encuentran en mejor posición para tomar una decisión, siempre que tengan las habilidades requeridas. Históricamente, la noción de la delegación del poder de decisión se ha basado en esquemas de sugerencias, enriquecimiento del puesto y participación de los trabajadores.[3] Además, los conceptos de delegación que se exponen más adelante en este capítulo también están íntimamente relacionados con la delegación del poder de decisión.

Delegación del poder de decisión (*empowerment*) Los empleados de todos los niveles de la organización reciben el poder de tomar decisiones sin la autorización de sus superiores.

Tanto la delegación de autoridad como la del poder de decisión son una cuestión de grado.[4] También requieren que los empleados y los equipos acepten la responsabilidad por sus acciones y su trabajo. Conceptualmente, se ilustra como sigue:

- El poder debe ser igual que la responsabilidad ($P = R$).
- Si el poder es mayor que la responsabilidad ($P > R$), se podría producir una conducta autocrática del superior, que no se considera responsable de sus acciones.
- Si la responsabilidad es mayor que el poder ($R > P$), podría producir frustración, ya que el individuo no tiene la potestad necesaria para llevar a cabo el trabajo del que es responsable.

[3] Tony Eccles, "The Deceptive Allure of Empowerment", en Arthur A. Thompson, Jr., A. J. Strickland III y Tracy Robertson Kramer (eds.), *Readings in Strategic Management*, 5a. ed. (Chicago: Irwin, 1995), pp. 496-509. Véase también Kathleen Kane, "A Framework for Understanding Dysempowerment in Organizations", *Human Resource Management*, noviembre de 1999.

[4] Robert C. Ford y Myron D. Fottler, "Empowerment: A Matter of Degree", *Academy of Management Executive*, agosto de 1995, pp. 21-29; Chris Argyris, "Empowerment: The Emperor's New Clothes", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1998, p. 76ff. También se expone en "Empowerment: The Emperor's New Clothes", en: https://www.google.com/#sclient=psy-ab&hl=en&source=hp&q=empowerment+the+emperor%E2%80%99s+new+clothes+hbr+may%E2%80%93june+1998&pbx=1&oq=Empowerment:+The+Emperor%E2%80%99s+New+Clothes&aq=1v&aqi=g1g-v2&aql=&gs_sm=c&gs_upl=464l464l1l71358l1l1l0l0l0l0l181l181l0.1l1l0&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.,cf.osb&fp=e373105b90601f0c&biw=754&bih=609, consultado el 16 de noviembre de 2011.

VISIÓN DE LIDERAZGO

www.ritzcarlton.com

Delegación del poder de decisión en el hotel Ritz-Carlton bajo el liderazgo de Horst Schulze[5]

Los clientes son importantes... y también los empleados. En el Hotel Ritz-Carlton, no sólo a los clientes, sino también a los empleados se les trata con dignidad y respeto, como lo muestra el lema de la compañía: "Damas y caballeros atendiendo a damas y caballeros". El presidente, Horst Schulze, delegó poder de decisión al personal de recepción al autorizarles un gasto de hasta 2 000 dólares para atender a los clientes y garantizar la satisfacción de sus huéspedes. La autoridad de los gerentes de ventas es mucho más alta: 5 000 dólares. En esta cadena de hoteles se motiva a los empleados para que hagan recomendaciones en lo que respecta al mejoramiento de la calidad. La meta es obtener el doble de sugerencias de empleados que quejas de los clientes. Tratar con respeto a sus trabajadores y a sus clientes ha ayudado al Hotel Ritz Carlton a obtener el prestigioso Premio Malcolm Baldrige.



Ritz-Carlton tiene presencia en 26 países y cuenta con 79 hoteles. Para satisfacer a los clientes de cada hotel, ha contratado 38 000 empleados.

[5] Dean y Evans, *Total Quality*, cap. 8.

El creciente interés en la delegación del poder de decisión se debe, en parte, al aumento de la competitividad global, a la necesidad de reaccionar con prontitud a las demandas y expectativas de los clientes, y a una fuerza laboral con más preparación que exige una mayor autonomía. La delegación del poder de decisión de los subordinados significa que los superiores tienen que compartir con ellos su autoridad y poder. Así, un estilo autocrático de liderazgo, cuando sea la única manera de administrar, casi siempre resulta impropio para una organización del siglo XXI. La mayoría de los empleados quieren enterarse y participar en las decisiones; esta colaboración genera un sentido de pertenencia y de logros, además de aumentar la autoestima.

Una administración eficaz requiere que la delegación del poder de decisión sea sincera, se base en una confianza mutua, proporcione a los empleados información pertinente para llevar a cabo su trabajo, y se confiera a personas competentes.[6] Además, se debe premiar a los empleados por ejercer su autoridad de decisión.

OA2

Conceptos de autoridad de línea, de personal de *staff* y funcional

Principio escalar Cuanto más clara sea la línea de autoridad, más clara será la responsabilidad por la toma de decisiones y mejor será la comunicación en la organización.

Autoridad de línea Relación en la cual un superior ejerce una supervisión directa sobre un subordinado.

Personal de *staff* Su relación es de asesoría y busca aconsejar a los administradores de línea.

Autoridad funcional Derecho que se delega a un individuo o un departamento para controlar procesos, prácticas y políticas específicas u otros aspectos relacionados con las actividades que emprenden los empleados de otros departamentos.

La autoridad de línea confiere a un superior una línea de autoridad sobre un subordinado. Se produce en todas las organizaciones como una escala o serie continua de pasos. De ahí el **principio escalar** de la organización: cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto administrativo más elevado de una empresa hasta el último puesto de los subordinados, más clara será la responsabilidad por la toma de decisiones y mejor será la comunicación en la organización. En muchas empresas grandes, los pasos son largos y complicados, pero incluso en la más pequeña, el mismo hecho de la organización introduce el principio escalar.

Por consiguiente, es manifiesto, a partir del principio escalar, que la **autoridad de línea** es aquella relación en la cual un superior ejerce una supervisión directa sobre un subordinado, esto es, una relación de autoridad en línea directa o gradual.

La naturaleza de la relación del **personal de *staff*** está dada por la aportación de consejos. La función de las personas con carácter exclusivo de asesores es investigar, buscar y aconsejar a los administradores de línea.

La **autoridad funcional** es el derecho que se delega a un individuo o un departamento para controlar procesos, prácticas y políticas específicas u otros aspectos relacionados con las actividades que emprenden los empleados de otros departamentos. Se puede entender la autoridad funcional como una pequeña rebanada de la autoridad de un superior de línea. Si el principio de unidad de mando se siguiera sin excepción, la autoridad sobre estas actividades sólo la ejercerían los superiores de línea. Pero hay numerosas razones (incluyendo falta de conocimientos especializados, falta de capacidad para supervisar los procesos y peligro de interpretaciones diversas de las políticas) que explican la causa por la cual, ocasionalmente, a estos administradores no se les permite ejercer esta autoridad. En tales casos, los de línea quedan privados de alguna autoridad, que es delegada por su superior común a un personal asesor especializado o a un administrador de otro departamento. Por ejemplo, al contralor de una compañía se le da autoridad funcional para establecer el sistema contable de la compañía, pero esta facultad especializada es una delegación del director ejecutivo.

[6] James W. Dean, Jr. y James R. Evans, *Total Quality: Management, Organization, and Strategy* (Minneapolis/St. Paul, MN: West Publishing, 1994), cap. 8; Alan Randolph, "Real Empowerment? Manage the Boundaries", *Harvard Management Update*, vol. 5, núm. 7 (2000), p. 10; Michael Schrage, "More Power to Whom?", *Fortune*, 23 de julio de 2001, p. 270; Vera Titunik, "Plenty of Power, Not a Man in Sight", *Fortune*, 1 de abril de 2002, p. 40. En relación con las mujeres más poderosas en los negocios, véase en: www.fortune.com/lists/women, consultado el 30 de mayo de 2002.

VISIÓN DE LIDERAZGO

¿Personal de línea o de *staff*? ¿Qué meta tiene en su carrera?

La meta de muchos graduados de la maestría en administración de empresas es trabajar en puestos de asesores, aplicando sus capacidades analíticas para aconsejar a los administradores de línea. Se publicó que en 1985 más de una tercera parte de los egresados de Harvard había escogido esa trayectoria profesional.[7] En años anteriores, el porcentaje fue aún más alto.

En la década de 1980, parte debido a la economía y parte a las presiones competitivas, la situación empezó a cambiar cuando muchas compañías grandes redujeron a su personal de *staff*. Por ejemplo, la formulación de estrategias la empezaron a realizar con más frecuencia los administradores de línea (quienes también tenían que implementarlas) en lugar de los encargados de la planeación estratégica de las oficinas principales. Por consiguiente, las personas que realizaban las tareas de planear, aconsejar y analizar las situaciones de negocios se desplazaron a los puestos de línea, en los que se les pedía que fijaran prioridades, tomaran decisiones y motivaran a las personas para que contribuyeran a las metas de la empresa.

Aunque algunos asesores hicieron bien la transición a los puestos de línea, otros no lo lograron. Uno de los problemas que encontraron estos "novatos" fue el resentimiento de los administradores antiguos, que vieron cómo los nuevos asesores acaparaban los puestos a los que ellos habían aspirado. Como es evidente, el trabajo de línea es diferente de las tareas del personal de *staff*. Tener autoridad real para ejecutar las decisiones puede ser muy estimulante, pero no todos saben hacer tal transición. Así, los administradores en ciernes deben analizar con gran cuidado sus fortalezas, debilidades y motivaciones antes de escoger el rumbo de su carrera.

[7] Jeff Bailey, "Where the Action Is: Executives in Staff Jobs Seek Line Positions", *Wall Street Journal*, 12 de agosto de 1986. Véase también S. Caudron, "Delegate for Results", *Industry Week*, 6 de febrero de 1995, pp. 27-28.

Descentralización de la autoridad

OA3

En las secciones anteriores nos centramos en las relaciones de autoridad, como la que se da en línea, la de *staff* y la funcional. Esta sección se centra en la distribución de la autoridad de la organización.

Naturaleza de la descentralización

La autoridad de la organización es meramente la libertad conferida a las personas para usar su buen juicio al tomar decisiones y dar instrucciones. La **descentralización** es la tendencia a distribuir la autoridad de la toma de decisiones en una estructura organizada. Es un aspecto fundamental de la delegación, al grado de que la autoridad que se delega, se descentraliza. ¿Qué tanto debería concentrarse o distribuirse en la organización? Podría haber una centralización absoluta de la autoridad en una persona, pero eso implicaría la falta de administradores subordinados y, por consiguiente, una organización sin estructura. En todas las organizaciones hay cierta descentralización. Por otra parte, no puede haber una descentralización absoluta, puesto que si los administradores delegaran toda su autoridad, su estatus como tal cesaría, su puesto se eliminaría y, de nuevo, no habría ninguna organización. La centralización y la descentralización son tendencias, como se indica en la figura 9.1.

Descentralización Tendencia a distribuir la autoridad de la toma de decisiones en una estructura organizada.

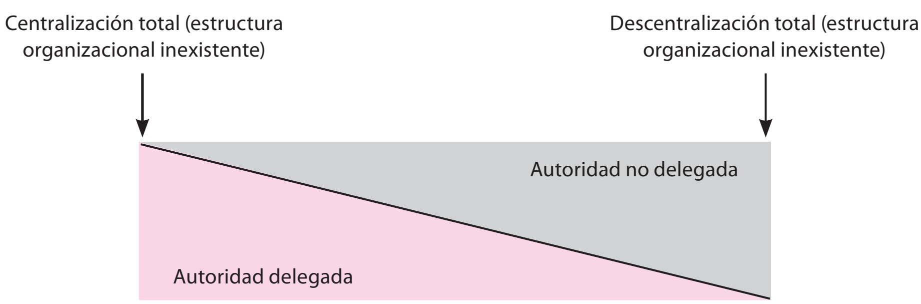


Figura 9.1 Proceso gradual de la centralización y descentralización.

Diferentes tipos de centralización

El término *centralización* tiene varios significados:

- La *centralización del desempeño* atañe a la concentración geográfica; por ejemplo, caracteriza a una compañía que opera en una sola ubicación.
- La *centralización departamental* se refiere a la concentración de actividades especializadas, por lo general en un departamento. Por ejemplo, el mantenimiento de una planta entera puede llevarse a cabo a través de un solo departamento.
- La *centralización como un aspecto de la administración* es la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones. Los administradores sostienen un alto grado de autoridad en los niveles superiores o cercanos a ellos en la jerarquía de la organización.

Descentralización como filosofía y política

La descentralización implica algo más que la delegación: refleja una filosofía de la organización y de la administración. Requiere una cuidadosa selección sobre qué decisiones deberán impulsarse en sentido descendente por la estructura de la organización y cuáles deberán mantenerse en los niveles superiores, esto es, la formulación de políticas específicas para guiar la toma de decisiones, la selección y capacitación apropiadas de las personas y la implementación de controles adecuados. Una política de descentralización afecta a todas las áreas de la administración y puede contemplarse como un elemento esencial de un sistema administrativo. De hecho, sin tal política, los administradores no podrían usar su libertad para manejar las situaciones en continuo cambio a las que se enfrentan.

Delegación de autoridad

La autoridad se delega cuando un superior otorga a un subordinado libertad para tomar decisiones. Como es evidente, no podría delegar una autoridad que no tiene, ya sea como miembro de la junta administrativa, presidente, vicepresidente o supervisor. El proceso de la delegación implica:

1. Determinar los resultados que se esperan de un puesto.
2. Asignar las tareas del puesto.
3. Delegar autoridad para lograr esos deberes.
4. Hacer responsable a la persona que ocupa el puesto por la realización del trabajo.

En la práctica, es imposible dividir el proceso, ya que no es práctico esperar que alguien alcance sus metas sin darle autoridad para ese fin, como tampoco lo es delegar la autoridad sin conocer los resultados finales para los que se usará. Además, ya que la responsabilidad del superior no se puede delegar, un jefe debe hacer responsables a los subordinados del trabajo asignado.

El arte de la delegación

La mayoría de las veces, la delegación fracasa no porque los administradores no entiendan su naturaleza y principios, sino porque son incapaces o no están dispuestos a aplicarlos. En cierto modo, la delegación es un acto básico de administración. Sin embargo, en los estudios de los fracasos directivos casi invariablemente se encuentra que una de las causas fue una delegación deficiente o inepta. En buena medida, lo anterior se debe a las actitudes de las personas hacia la delegación.

Actitudes de las personas hacia la delegación

Aunque trazar el organigrama de una organización y definir las metas y trabajos administrativos ayuda a tomar decisiones sobre la delegación, y aunque conocer sus principios proporciona una base para ello, ciertas actitudes personales son la base de una delegación real.

Receptividad

Un atributo esencial de los administradores que tienen que delegar su autoridad es su disposición a escuchar y tener en cuenta las ideas de otras personas. La toma de decisiones siempre consiste en dar alguna libertad, y no es probable que la decisión de un subordinado sea exactamente la que hubiera tomado un superior. El administrador que sepa delegar debe tener un mínimo del "factor NIA" ("no inventado aquí") y ser capaz no solamente de recibir las ideas de los demás, sino también de fomentar en ellos que cooperen con sus opiniones y felicitarlos por su ingenio.

Disposición a ceder [8]

Los administradores que sepan delegar autoridad deben estar dispuestos a otorgar a sus subordinados el derecho a tomar decisiones. Un error grave de algunos de los que ascienden por la jerarquía ejecutiva (como en el caso del pionero que ha erigido una empresa de gran tamaño desde humildes principios, como por ejemplo un taller mecánico) es que quieren continuar tomando las decisiones de puestos que ya no ocupan. Los presidentes y vicepresidentes de las corporaciones que insisten en revisar cada compra o en aprobar el nombramiento de cada obrero o secretaria no comprenden que pierden el tiempo y distraen su atención de decisiones mucho más importantes.

Si el tamaño o la complejidad de la organización obliga a la delegación de autoridad, los administradores deben comprender que hay una "ley de la ventaja administrativa comparativa", que es semejante a la ley de la ventaja económica comparativa que se aplica a las naciones. Muy conocida entre los economistas y con buenos fundamentos lógicos, esta ley afirma que la riqueza de un país aumenta si exporta lo que produce con mayor eficacia e importa lo que produce con menor eficacia, aunque pueda producir los bienes que importa de manera más económica que otra nación. Del mismo modo, los administradores mejorarán sus aportaciones a la empresa si se concentran en aquellas tareas que vayan a contribuir más a los objetivos de la organización y asignan a sus subordinados otros trabajos, aunque ellos los sepan hacer mejor.

Disposición a permitir errores de los subordinados

Aunque ningún administrador responsable se cruzaría de brazos y permitiría que un subordinado cometiera un error que pudiera poner en peligro a la compañía o a su puesto, una vigilancia constante del subordinado para que nunca cometa errores haría imposible una delegación verdadera. Ya que todos caemos en desaciertos, se debe permitir que un subordinado cometa algunos y su costo se debe considerar como una inversión en el desarrollo del personal.

Los errores graves o repetidos pueden evitarse en buena medida sin anular la delegación ni obstaculizar el desarrollo del subordinado. Una asesoría paciente, la formulación de preguntas pertinentes e inteligentes y la explicación cuidadosa de objetivos y normas, son métodos para que el administrador haga una buena delegación. Ninguna de estas técnicas implica la desmotivación de los subordinados debida a críticas intimidantes ni la expresión reiterada de sus limitaciones.

Disposición a confiar en los subordinados

Los superiores no tienen más alternativa que confiar en sus subordinados, puesto que la delegación exige una actitud de confianza hacia ellos, aunque algunas veces sea difícil establecerla. Un superior puede aplazar la delegación bajo la idea de que los subordinados aún no tienen la experiencia suficiente, no saben manejar gente, todavía no han adquirido un buen sentido o no ponderan todos los hechos de una situación. A veces estas consideraciones son verdaderas, pero en tal caso el superior debe capacitar a los subordinados o seleccionar a otras personas que estén preparadas para asumir la responsabilidad. Sin embargo, es muy frecuente que los jefes desconfíen

[8] Robert Waterman, ex director senior de McKinsey y coautor del best-seller *En busca de la excelencia*, señaló en una entrevista que los administradores detestan tener que ceder el poder. Véase William C. Bogner, "Robert H. Waterman, Jr., on Being Smart and Lucky", *Academy of Management Executive*, febrero de 2002, pp. 45-50.

de sus subordinados porque no quieren darles libertades, se sienten amenazados por sus éxitos, no hacen una delegación prudente o no saben cómo establecer controles para garantizar el ejercicio apropiado de la autoridad.

Disposición a establecer y utilizar controles amplios

Ya que los superiores no pueden delegar la responsabilidad por el desempeño, no deben delegarla si no encuentran los medios para conseguir una realimentación, es decir, para asegurarse de que la autoridad se ejerce para apoyar las metas y planes de la empresa o el departamento. Obviamente, no se pueden establecer ni activar controles a menos que se tomen las metas, políticas y planes como normas básicas para juzgar las actividades de los subordinados. La mayoría de las veces, la renuencia a delegar y confiar en los subalternos proviene de una planeación inadecuada por parte del superior y su miedo comprensible a perder el control.

Forma de superar una delegación débil

Las siguientes guías prácticas facilitan una delegación exitosa:

1. *Defina las asignaciones y delegue la autoridad según los resultados esperados*. O, para decirlo de otra manera, conceda autoridad suficiente para realizar el trabajo que ayude a alcanzar las metas.
2. *Seleccione a la persona según el trabajo que se vaya a realizar*. Aunque un buen organizador enfocará la delegación desde el punto de vista del trabajo que hay que hacer, en última instancia no puede ignorarse la dotación de personal como parte del sistema total de delegación.
3. *Mantenga abiertas las líneas de comunicación*. Ya que el superior no delega toda la autoridad ni abdica de la responsabilidad y, por lo tanto, no existe la independencia administrativa, la descentralización no debe llevar al aislamiento. Debe haber un flujo libre de información entre el superior y el subordinado, de modo que éste tenga la información necesaria para tomar decisiones e interpretar bien la autoridad delegada. De este modo, la delegación depende de las situaciones.
4. *Establezca los controles apropiados*. Ya que ningún administrador puede evadir la responsabilidad, la delegación debe ir acompañada de técnicas para asegurarse de que la autoridad se ejerza adecuadamente. Pero para que los controles refuercen la delegación, deben ser claros y estar diseñados para que revelen las desviaciones de los planes sin estorbar las acciones rutinarias de los subordinados.
5. *Recompense la delegación eficaz y el buen ejercicio de la autoridad.* Los administradores deben buscar siempre los medios de premiar la buena delegación y ejercicio de la autoridad. Aunque muchas de estas recompensas son monetarias, la concesión de mayor libertad y prestigio (en un puesto determinado y con un ascenso a otro superior) es a veces más que un incentivo.

OA4

Recentralización de la autoridad[9] y equilibrio como clave para la descentralización

Recentralización Centralización de autoridad que una vez se descentralizó. En general, no es una revocación total de la descentralización, ya que la autoridad delegada no se retira por completo.

A veces se puede decir que una empresa ha recentralizado la autoridad, es decir, que centraliza la autoridad que antes descentralizó. La **recentralización** no es una revocación total de la descentralización, ya que los administradores no revocan totalmente la delegación de autoridad que hicieron. Se trata de una centralización de la autoridad en cierta actividad o función, cualquiera que sea su lugar en la organización. Para evitar las dificultades, cualquier programa de descentralización de autoridad debe tener en cuenta las ventajas y las limitaciones que se describen en la tabla 9.1.

[9] Para un análisis de la recentralización de la organización de los sistemas de información, véase Ernest M. von Simson, "The 'Centrally Decentralized' IS Organization", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1990, pp. 158-162.

Tabla 9.1 Ventajas y limitaciones de la descentralización

Ventajas de la descentralización	Desventajas de la descentralización
1. En la alta dirección, libera cierta responsabilidad relativa a la toma de decisiones y obliga a los administradores del nivel superior a ceder autoridad.	1. Dificulta la existencia de una política uniforme.
2. Estimula la toma de decisiones y la adopción de autoridad y responsabilidad.	2. Incrementa la complejidad de coordinación entre unidades descentralizadas de la organización.
3. Da a los administradores mayor libertad e independencia en la toma de decisiones.	3. Puede resultar en pérdida de cierto control por parte de los administradores de niveles superiores.
4. Promueve el establecimiento y la utilización de controles claros que puedan incrementar la motivación.	4. Puede verse limitada por técnicas inadecuadas de control.
5. Hace posible la comparación del desempeño en distintas unidades de la organización.	5. Puede verse restringida por sistemas de planeación y control inadecuados.
6. Facilita el establecimiento de centros de utilidades.	6. Puede verse limitada por la falta de administradores calificados.
7. Facilita la diversificación de productos.	7. Implica gastos considerables para la capacitación de los administradores.
8. Promueve el desarrollo de administradores generales.	8. Puede verse limitada por fuerzas externas (sindicatos nacionales, controles gubernamentales, políticas fiscales).
9. Asiste en la adaptación a un contexto rápidamente cambiante.	9. Puede no ser favorecida por las economías de escala de algunas operaciones.

RESUMEN

Hay varias bases de poder, el cual puede ser legítimo, experto, referente, de recompensa o coercitivo. La delegación del poder de decisión (*empowerment*) autoriza a las personas a tomar decisiones sin pedir permiso a sus superiores.

La autoridad de línea es aquella relación en la cual un superior ejerce una supervisión directa sobre sus subordinados. La relación de *staff*, por otra parte, consiste en dar consejo y asesoría. La autoridad funcional es el derecho a controlar procesos, prácticas, políticas u otros aspectos concretos en departamentos diferentes de los que uno forma parte. Es una pequeña porción de la autoridad de línea de un administrador y debe usarse con poca frecuencia.

Otro concepto importante es la descentralización, que es la tendencia a dispersar la autoridad de la toma de decisiones. La centralización, por otra parte, es la concentración de la autoridad; se puede referir a la concentración geográfica, centralización en departamentos o a la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones. El proceso de delegación de autoridad incluye determinar los resultados que hay que lograr, la asignación de tareas, la delegación de autoridad para realizar el trabajo y la asignación a las personas de la responsabilidad de los resultados.

Las fallas en una delegación efectiva se deben, con frecuencia, a actitudes personales. Se puede superar una delegación deficiente si se consideran las tareas y las metas, se mantiene una comunicación abierta, se establecen controles apropiados y se motiva a través de recompensas adecuadas. La autoridad previamente descentralizada se puede recentralizar. El equilibrio es la clave para una descentralización adecuada.

IDEAS Y CONCEPTOS CLAVES

- Actitudes hacia la delegación
- Autoridad
- Autoridad funcional
- Bases del poder
- Delegación del poder de decisión (*empowerment*)
- Descentralización
- Personal de línea
- Personal de *staff*
- Poder
- Principio escalar
- Proceso de delegación
- Tres tipos de centralización
- Recentralización
- Ventajas y desventajas de la descentralización

TEMAS DE ANÁLISIS

1. ¿Cuáles son los tipos de poder que se ejercen en su organización o escuela?
2. Tome como ejemplos varios puestos de cualquier organización (empresa, iglesia, gobierno, etc.). Clasifíquelos como puestos de línea o de *staff*.
3. ¿Cuántos casos ha visto de autoridad funcional en una organización? Si examina algunos de ellos, ¿está de acuerdo en que pudieron haberse evitado? Si hubieran podido evitarse, ¿los hubiera eliminado? Si no hubieran podido o querido evitarlos, ¿cómo eliminaría las dificultades que pudieran presentarse?
4. Si le pidieran que aconsejara a un joven recién egresado de la universidad que aceptó un puesto de asistente personal para el administrador de una fábrica, ¿qué sugerencias le haría usted?
5. ¿Por qué motivo es frecuente encontrar que una mala delegación de autoridad es la causa más importante de fracaso administrativo?
6. En muchos países, en las compañías que han crecido desde dentro y suelen ser negocios familiares, se descentraliza muy poca autoridad. ¿Cuál cree que sea la explicación? ¿Qué efecto tiene?
7. Si fuera administrador, ¿descentralizaría la autoridad? Presente varias razones para su respuesta. ¿Cómo se aseguraría de que no descentralizó demasiado?
8. ¿Debe la autoridad impulsarse hacia abajo de una organización hasta donde pueda llegar? ¿Por qué?

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Entreviste a un administrador de línea y a otro de *staff* en una compañía local. Pregúnteles lo que les gusta y lo que no de su trabajo. Reflexione sobre las entrevistas y pregúntese si un puesto de línea o de *staff* es el principal objetivo de su plan de carrera.
2. Entreviste a dos administradores de línea acerca de su opinión sobre la delegación de autoridad. ¿Creen que sus superiores les delegan suficiente autoridad? Investigue también qué opinan sobre la delegación de autoridad a sus subordinados.

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Busque el término *empowerment a los empleados* y lea lo que se piensa acerca de esa teoría. Busque también el significado de *disempowerment* o *pérdida de poder*.
2. Haga una búsqueda en internet con el término *principio escalar*. Averigüe los detalles del principio.

CASO INTERNACIONAL

Nacimiento del Lexus y su camino al éxito en Estados Unidos, pero con gloria limitada a nivel global[10]

Uno de los mejores ejemplos acerca de la competencia global está en la industria automotriz. A medida que los japoneses ganaban participación en el mercado de Estados Unidos, los fabricantes automotrices locales requirieron que los japoneses se autoimpusieran cuotas sobre los automóviles que exportaban a Estados Unidos. Esto motivó a las empresas japonesas no solamente a establecer sus plantas en Estados Unidos, sino también a construir automóviles de lujo más grandes y opulentos para competir contra los automóviles estadounidenses de altos precios, y contra los costosos europeos como el Mercedes-Benz y el BMW.

Uno de esos automóviles nipones es el Lexus, de Toyota, dirigido a los clientes que les gustaría comprar un Mercedes o un BMW pero que no pueden darse el lujo de adquirir. Comenzando con un precio de lista de 35 000 dólares, el Lexus era sustancialmente menos costoso que las importaciones europeas de la misma categoría.

---

[10] Se usaron fuentes diversas, incluyendo Alex Taylor III, "Here Come Japan's New Luxury Cars", *Fortune*, 14 de agosto de 1989, pp. 62-66; Wendy Zellner, "Two Days in Boot Camp: Learning to Love Lexus", *Business Week*, 4 de septiembre de 1989, p. 87; Mark Landler y Wendy Zellner, "No Joyride for Japan", *Business Week*, 15 de enero de 1990, pp. 20-21; "Mercedes-Benz Unit in U.S. to Unveil Car Priced under $30,000", *Wall Street Journal*, 31 de agosto de 1990; Technical Notes, *Motor Age*, noviembre de 2001, p. 45; "Lexus ES 300 Engineering Demands: Quiet Handling", *Automotive News*, 6 de agosto de 2001, p. 16; "Lexus 2001 Technology Preview", *Motor Age*, enero de 2001, p. 38; "Two Boulevard Cruisers that Flip Their Lids", *Business Week*, 8 de octubre de 2001, p. 118; "Near-Luxury Is a Problem for Cadillac", *Automotive Industries*, mayo de 2001, p. 20; Lexus, en: www.lexus.com, consultado el 16 de noviembre de 2011, y "Lexus Safety", en: www.lexussafety.com, consultado el 17 de noviembre de 2011.

En 1983, Toyota desarrolló el mejor automóvil del mundo —comparado con el Mercedes y el BMW—. La meta era producir un vehículo silencioso, cómodo y seguro que pudiera viajar a 150 millas por hora (241.4 km/h) y evitar el impuesto al consumo excesivo de gasolina que gravaba los automóviles que alcanzaban menos de 22.5 millas por galón (9.56 km/l). Esto parecía ser una idea contradictoria: los automóviles rápidos parecían tener diferencias irreconciliables con los que tenían, al mismo tiempo, un consumo eficiente de combustible. Para satisfacer estas metas en conflicto, cada subsistema del automóvil tenía que revisarse cuidadosamente, mejorarse tanto como fuera posible e integrarse al diseño total. La primera versión del motor V-8 de 32 válvulas no logró satisfacer el requisito de economía del combustible. Los ingenieros aplicaron una técnica de solución de problemas denominada *contramedidas profundas en la fuente*. Esto significa un intento para mejorar cada uno de los componentes hasta que se logren los objetivos de diseño. No sólo el motor, sino también la transmisión y otras partes se sometieron a una revisión total para conseguir que el automóvil pudiera satisfacer los requisitos de combustible de Estados Unidos.

El enfoque de Toyota para el logro de la calidad es diferente al de los fabricantes de automóviles alemanes. Estos últimos usan procesos de producción que implican mucha mano de obra. En contraste, la avanzada tecnología de manufactura de Toyota tiene como propósito la alta calidad a través de la automatización y requiere tan sólo una fracción de la fuerza laboral que usan los alemanes. En efecto, esta estrategia, en caso de ser exitosa, pudo ser el arma secreta para obtener una participación de mercado en el ámbito de los automóviles de lujo.

En el desarrollo del Lexus, cada uno de los aspectos del automóvil se estudió cuidadosamente pensando en el consumidor. Su carrocería y la parte trasera, por ejemplo, se diseñaron de manera meticulosa y se probaron para localizar fugas de aire. Se estudiaron con todo cuidado los automóviles de los competidores que servían como *benchmarking*, de ahí que haya similitudes inequívocas del Lexus con el Mercedes y el BMW. A propósito, el nombre de Lexus se eligió con sumo cuidado: se seleccionaron en la computadora diversos nombres potenciales que eran palabras sin sentido; finalmente se pensó que el nombre de Lexus transmitía un sentido de lujo.

Para comercializar el automóvil, Toyota estableció una red separada de distribuidores, un enfoque que anteriormente había adoptado Honda para vender sus Acura. Una vez más, se hizo un gran esfuerzo para diseñar las salas de exhibición y capacitar a los mecánicos. Para su lanzamiento, se trasladó a los periodistas a Alemania, donde tuvieron la oportunidad de comparar el Lexus con el Jaguar, el BMW y el Mercedes en una pista sin límite de velocidad denominada *autobahn*. Después de seis años de elaboración, finalmente nació el automóvil de 500 millones de dólares.

Naturalmente que los fabricantes de automóviles europeos se preocuparon por la invasión de automóviles japoneses de lujo que preveían. Mercedes y BMW no solamente tenían que competir en el mercado estadounidense, sino que también se tuvieron que enfrentar a las amenazas de una invasión japonesa en el continente a medida que la Unión Europea se desplazaba hacia un mercado global de automóviles.

Desde su nacimiento en la década de 1980, el Lexus ha crecido hasta convertirse en un gran competidor en Estados Unidos; allí es conocido por su calidad, su confiabilidad y por la suavidad de su manejo. Originalmente, el modelo ES 250 se basó en el Toyota Camry, que era menos costoso, un hecho que los competidores usaron en su publicidad. Sin embargo, esto pudo ser un error. Para arreglarlo, Akio Toyoda, presidente y CEO de Toyota Motor Corporation, hizo de Lexus una división autónoma cuyas tareas son el diseño, desarrollo y marketing de la marca Lexus.[11]

A 20 años de su lanzamiento, la marca de lujo de Toyota, Lexus, ha sido exitosa en Estados Unidos, aunque no ha sucedido lo mismo a nivel global. En Europa, BMW, Mercedes y Audi (producido por Volkswagen) aún dominan el mercado de los autos de lujo. El modelo estrella Lexus RX es muy popular en Estados Unidos y representa alrededor de 45% de las ventas de la marca.[12] Además, la compañía ha lanzado varios modelos de automóviles híbridos. Por ejemplo, el CT Hybrid tiene un precio inicial de 29 120 dólares, mientras que el popular modelo RX Hybrid parte de 45 910 dólares, el GS Hybrid inicia en 58 950 dólares y el LS Hybrid, en 112 750 dólares.[13] Con la creciente popularidad de los autos híbridos, ¿podrán los Lexus Hybrids lograr su ventaja competitiva? Después de todo, Toyota es el líder en el mercado de los híbridos y es famoso por su modelo Prius.

[11] "The Big Picture: Saving Lexus - Toyota's Luxury Brand Needs an Overhaul", en: www.motortrend.com/features/editorial/1111_the_big_picture_saving_lexus/, consultado el 16 de agosto de 2012.

[12] *Ibid.*

[13] Lexus, en: www.lexus.com/hybrids/, consultado el 16 de agosto de 2012.



El Lexus RX Hybrid está entre los vehículos con un consumo más eficiente de combustible.

Preguntas

1. ¿Considera usted que, en su país, el Lexus tiene una imagen similar a la de Audi, BMW y Mercedes? ¿Por qué?
2. Prepare un perfil del comprador potencial del Lexus en su país.
3. ¿Qué podrían hacer Mercedes, BMW o Audi para contrarrestar la amenaza del Lexus en Estados Unidos, Europa y en su país?
4. ¿Por qué el modelo Lexus ha sido muy exitoso en Estados Unidos pero no tanto en Europa? (Sugerencia: hable con distribuidores o propietarios del auto).
5. ¿Qué tan populares son los automóviles híbridos en su país? ¿Por qué?

Capítulo 10

Organización efectiva y cultura organizacional

Objetivos de aprendizaje

Al terminar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- **OA1** Evitar cometer errores al organizar por medio de la planeación.
- **OA2** Entender cómo mejora la organización cuando se conserva la flexibilidad y se aumenta la eficacia del personal.
- **OA3** Evitar conflictos al definir claramente la estructura de la organización y asegurarse que se comprende bien el proceso de organizar.
- **OA4** Promover y desarrollar una cultura organizacional apropiada.

La función de organizar exige el desarrollo de una estructura deliberada de funciones para lograr un buen desempeño. Requiere una red de centros de decisión y de comunicaciones para coordinar los esfuerzos que se realizan para alcanzar las metas de los grupos y de la empresa. Para que funcione, debe entenderse la estructura organizacional y se deben poner en práctica los principios. Como dijimos desde el comienzo, en la función de organizar, así como en cualquier aspecto de la administración, no hay una manera óptima de hacer las cosas. Lo que funcione dependerá de cada situación específica.

> En la función de organizar no hay una manera óptima de hacer las cosas, dependerá de cada situación específica.

OA1

Evitar errores de organización mediante la planeación

Para una buena organización es necesario establecer objetivos y una planeación ordenada.

Como sucede con las otras funciones de la administración, para organizar de manera eficaz es necesario fijarse objetivos y hacer una planeación ordenada. Como escribió Lyndall Urwick en su libro clásico *Los elementos de la administración*, "La falta de diseño [en la organización] es algo ilógico, cruel, poco económico e ineficaz".[1]

Planeación hacia lo ideal

La búsqueda de una organización ideal para reflejar las metas de la empresa en circunstancias específicas es lo que impulsa a la planeación. En tal búsqueda se trazan las líneas principales de la organización, se pondera la filosofía organizacional de los administradores de la empresa (por ejemplo, si la autoridad debe centralizarse tanto como sea posible o si la compañía debe dividir sus operaciones en productos semiindependientes o en divisiones territoriales) y se esbozan las relaciones de autoridad pertinentes. La forma final establecida, al igual que ocurre con todos los planes, rara vez permanece sin cambios, pues de ordinario es necesaria una continua remodelación del plan ideal. Ahora bien, un plan ideal de la organización constituye una norma, y al comparar la estructura actual con ésta, los líderes de la empresa saben qué cambios deben hacerse cuando sea posible.

Un organizador siempre debe tener cuidado de no quedar cegado por las nociones populares de la organización, porque lo que funciona en una compañía puede no funcionar en otra. Los principios de la función de organizar son de aplicación general, pero deben considerarse los antecedentes de las operaciones y las necesidades de cada compañía al aplicarlos. La estructura de la organización debe adaptarse perfectamente a cada una.

Modificaciones por el factor humano

Si el personal no encaja en la estructura ideal y si no se puede o no se debe dejar de lado, la única opción es modificar la estructura para ajustarla a las capacidades, actitudes o limitaciones de los individuos. Aunque esta modificación parezca que equivale a organizar alrededor de las personas, en este caso la organización parte primero de las metas que hay que alcanzar y de las actividades que hay que realizar; sólo entonces se hacen meras modificaciones debidas al factor humano. Así, la planeación reducirá comprometer la necesidad de los principios siempre que ocurran cambios en el personal.

Ventajas de planear la organización

Planear la estructura de la organización sirve para determinar las necesidades futuras de personal y los programas de capacitación que se vayan a requerir. Si una empresa no sabe qué personal administrativo necesitará ni con qué experiencia, no podrá reclutarlo ni capacitarlo de forma inteligente.

Planear la estructura de la organización ayuda a determinar las necesidades futuras de personal y los programas de capacitación requeridos.

Además, la planeación de la organización puede revelar debilidades. La duplicación de esfuerzos, las líneas de autoridad inciertas, los canales de comunicación excesivamente largos, un papeleo excesivo y las prácticas obsoletas resaltan mejor al comparar la estructura deseable con la real de la organización.

OA2

Evitar la inflexibilidad organizacional

Una ventaja básica de planear la organización es evitar la inflexibilidad organizacional. Muchas empresas, sobre todo las que han operado durante muchos años, se vuelven tan rígidas que ya no

[1] Lyndall Urwick, *The Elements of Administration* (Nueva York: Harper & Row, 1944), p. 38.

pasan la primera prueba de una estructura organizacional efectiva: la habilidad de adaptarse a las alteraciones del entorno y enfrentar nuevas eventualidades. Esta resistencia al cambio produce una mengua considerable de efectividad en las organizaciones.

Algunas compañías antiguas son prueba fehaciente de inflexibilidad con modelos de organización que ya no resultan convenientes para la época actual; por ejemplo, una organización por distritos o por regiones que podría suprimirse o agrandarse debido al mejoramiento de las comunicaciones, o una estructura que es demasiado centralizada para una empresa que ha crecido y requiere una descentralización.

Evitar la inflexibilidad a través de la reorganización

Aunque se piensa que la reorganización tiene como finalidad responder a los cambios en el ambiente de la empresa, puede haber otros motivos imperiosos para ponerla en práctica. Los que se relacionan con el ambiente de los negocios incluyen los cambios en las operaciones ocasionados por la adquisición o venta de propiedades, las modificaciones en las líneas de productos o en los métodos de marketing, los ciclos de negocios, las influencias competitivas, las nuevas técnicas de producción, las políticas de los sindicatos, las normas legales y fiscales del gobierno y el estado ac-

ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

www.apple.com

¡Problemas en Apple! Sus primeros días[2]

Apple es actualmente una de las compañías más innovadoras pero no siempre fue así. Steve Jobs y Steve Wozniak inventaron la computadora personal en un garaje en 1976. Jobs, a la edad de 21, tuvo que vender su Volkswagen para financiar su idea. Al ensamblado de la primera computadora personal le siguió la ayuda financiera de sus amigos. En 1978, se presentó la primera computadora. En aquella época, IBM era la compañía dominante en el mercado de las grandes computadoras. Pero fue Steve Jobs, el emprendedor, y no IBM, quien concibió la primera computadora personal. En 1981, IBM empezó a comprender el potencial de las computadoras personales e ingresó al mercado. Jobs contrarrestó a Macintosh que había sobresalido por su estilo y diseño creativos. Jobs abandonó la Universidad, pero el curso que tomó de caligrafía y que lo introdujo a la tipografía serif y sans serif, influyó en los innovadores tipos de letra y fuentes de espacio proporcional de las computadoras Mac.

Cuando la compañía creció, Jobs contrató a John Sculley quien había tenido mucho éxito con la campañas de publicidad en Pepsi, entre ellas las del "Reto Pepsi". Pronto se esfumaron las visiones de la compañía como Sculley y Jobs las habían concebido. La estrategia del recién contratado tenía como propósito competir directamente con IBM a través de una computadora común, mientras que Jobs proyectaba una estrategia de diferenciación para su empresa.[3] Jobs, el creador de Apple, fue despedido por Sculley. Pero su estrategia no funcionó y dio como resultado una pérdida de rentabilidad. En 1993, Sculley fue reemplazado como CEO por Michael Spindler quien continuó enfocándose en las reducciones de costos y no en una diferenciación innovadora. Las pérdidas continuaron y, en 1996, Spindler fue reemplazado por Gilbert Amelio. Los problemas financieros de Apple no cesaban y la junta directiva recontrató a Steve Jobs como CEO interino.

El regreso de Jobs a Apple dio como resultado una gran reestructuración e intensos cambios en la dirección de la estrategia. Se descontinuaron varios productos, la manufactura se subcontrató en Taiwan, los productos se vendían directamente a los clientes en línea, se introdujo el sistema operativo de código abierto, se usaron procesadores Intel en los productos y se abrieron las tiendas al menudeo de Apple. Aunque ésta fue una estrategia riesgosa, logró que la compañía fuera rentable de nuevo. En efecto, el cambio de la compañía se ilustra por medio del eslogan publicitario que se empleó en 1997, "Piensa diferente". Es innegable que la compañía reestructurada, bajo la dirección de Steve Jobs, se desplazó en una dirección diferente resultando en innovaciones como el lanzamiento del iPod, del iPhone y del iPad, los cuales se analizan en diferentes partes de este libro.



Steve Jobs (1955-2011).

[2] DShane R. Mittan, "Apple: A Case Study Analysis", en: http://homepages.wmich.edu/~gershon/courses/4480/APPLE%20-%20A%20Case%20Study%20Analysis%202010-01-28.pdf, consultado el 23 de julio de 2012; David B. Yoffie y Michael Slind, Apple Inc. 2008, Harvard Business School 2008.

[3] Véase el capítulo 5 para un análisis de la estrategia de diferenciación de Porter.

tual del conocimiento acerca de la organización. Es posible que surjan nuevas técnicas y principios que pueden volverse aplicables (como el desarrollo de administradores a los que se permite dirigir unidades descentralizadas semiindependientes), o bien, entran en uso nuevos métodos (como obtener un control financiero adecuado con un alto grado de descentralización).

Además, es probable que un nuevo director financiero (CEO), así como los nuevos vicepresidentes y jefes de departamento tengan sus propias ideas acerca de la organización de la empresa. Los cambios pueden deberse al simple deseo de los recién incorporados de hacer modificaciones según las ideas adquiridas de su experiencia anterior o al hecho de que sus métodos de administración y su personalidad imponen una modificación de la estructura organizacional.

Además, las deficiencias de la estructura también son causa de una reorganización. Algunas son producto de las debilidades organizacionales: tramos de control muy amplios, exceso de comités, falta de una política constante, toma de decisiones lenta, incapacidad para lograr los objetivos o cumplir con los programas, costos excesivos o fallas en el control financiero. Otras deficiencias pueden provenir de insuficiencias de los administradores. El fracaso debido a la falta de conocimientos o de habilidades por parte de un administrador que por alguna razón no puede ser reemplazado, se evita organizándose de tal manera que se desplace a otro puesto gran parte de su autoridad para la toma de decisiones.

Los conflictos de personalidad entre administradores también se pueden resolver mediante la reorganización. Los conflictos entre el personal de línea y de *staff* llegan a agravarse tanto, que sólo se resuelven a través de esta actividad.

Necesidad de reajustes y cambios

Además de los motivos urgentes para reorganizarse, hay también cierta necesidad de efectuar un reajuste moderado y continuo para impedir que la estructura se estanque. "Levantar imperios" (es decir, formar una organización tan grande que el administrador parezca ser más importante) no es una opción tan atractiva cuando todos saben que sus puestos están sujetos a cambios. El presidente de una compañía dijo a sus subordinados: "No se molesten en levantar imperios, porque puedo asegurarles que no ocuparán la misma posición dentro de tres años." Algunos administradores, comprendiendo que la estructura de la organización debe ser un organismo vivo, hacen modificaciones estructurales con el único objetivo de acostumbrar a sus subordinados al cambio.

Trabajo eficaz del personal de *staff*

El problema de coordinar al personal de línea y al de *staff* no es solamente uno de los más difíciles a los que se enfrentan las organizaciones, sino también la causa de mucha ineficacia. La solución a este problema requiere una gran habilidad administrativa, una cuidadosa atención a los principios y una paciente enseñanza al personal.

Comprensión de las relaciones de autoridad

Los administradores deben entender la naturaleza de las relaciones de autoridad para que puedan resolver los problemas del personal de línea y de *staff*. En tanto que los administradores sigan considerando al personal de línea y de *staff* como grupos de personas o agrupaciones de actividades, se producirán confusiones. El personal de línea y de *staff* representan relaciones de autoridad y muchos trabajos tienen elementos de ambos. La relación de la autoridad de línea comprende la toma de decisiones y las actividades subsiguientes. Por otra parte, la relación del personal de *staff* implica el derecho de ayudar y aconsejar. En resumen, el personal de línea puede "decir", pero el de *staff* debe "vender" (sus recomendaciones).

Hacer que el personal de línea escuche al de *staff*

Hay que exhortar u obligar a los administradores de línea para que consulten al de *staff*. Las empresas harían bien en adoptar la práctica de solicitar la ayuda obligatoria del personal de *staff*, en

virtud de la cual el personal de línea tiene el deber de escucharlo. Por ejemplo, en General Motors los administradores de la división de productos consultan con las divisiones del personal de *staff* de las oficinas principales antes de proponer un programa o política importante al director ejecutivo o al comité de finanzas. No se les puede exigir que lo hagan, pero saben que el resultado de esta práctica es que sus propuestas avanzan sin grandes dificultades; y si pueden presentar un frente unido que incluya a la división del personal involucrado de *staff*, es más probable que se adopten sus propuestas.

www.gm.com

Informar al personal de *staff*

Las críticas comunes al personal de *staff* son que los especialistas trabajan aislados, que no entienden la complejidad del trabajo del administrador de línea y que pasan por alto aspectos importantes al hacer recomendaciones. Hasta cierto punto, estas críticas están justificadas, porque no puede esperarse que los especialistas conozcan todos los puntos finos del trabajo de un administrador. Ellos deben cuidar que sus recomendaciones traten únicamente los aspectos de su competencia, y los administradores operativos no deberían apoyarse demasiado en una recomendación, si trata sólo una parte del problema.

Muchas críticas se producen como resultado de que los integrantes del personal de *staff* no se mantienen actualizados en su campo. En tales casos, incluso el mejor asesor es incapaz de aconsejar de manera adecuada. Si los administradores de línea dejan de informar a su personal de *staff* acerca de las decisiones que afectan a su trabajo, o si no preparan el camino a través de anuncios y solicitudes de cooperación, para que el personal de *staff* obtenga la información requerida sobre los problemas específicos, éste no puede funcionar como debe. Al relevar a sus superiores de la necesidad de recopilar y analizar tal información, el personal de *staff* justifica en gran parte su existencia.

Requerir al personal de *staff* un trabajo completo

El personal de *staff* a menudo pasa por alto el hecho de que con el fin de que sus recomendaciones sean de la mayor utilidad, deben ser lo suficientemente completas para que un administrador de línea pueda dar una respuesta afirmativa o negativa simple. El personal de *staff* está para resolver problemas y no para causarlos. Causan problemas a los administradores cuando su consejo es indeciso o vago, cuando sus conclusiones están equivocadas, cuando no han tenido en cuenta todos los hechos o no han consultado a las personas en las que repercute una solución propuesta, o cuando no señalan a los superiores las desventajas y las ventajas de una línea de acción recomendada.

Un trabajo terminado del personal de *staff* significa presentar una recomendación clara basada en la consideración cabal de un problema, el visto bueno de las personas que resultan afectadas en mayor medida, las sugerencias para evitar dificultades y, a menudo, documentos (cartas, instrucciones, descripciones de puestos y especificaciones) para que un administrador acepte o rechace una propuesta sin tener que dedicarle un estudio extenso y sin juntas prolongadas ni trabajos innecesarios. En caso de que se acepte una recomendación, el trabajo completo del personal de *staff* proporciona a los administradores de línea los medios que necesitan para ponerla en marcha. Las personas que ocupan puestos de personal de *staff* y que aprenden a hacer su trabajo de esta manera son muy valoradas y apreciadas.

Convertir el trabajo del personal de *staff* en un medio para la vida organizacional

Comprender la autoridad del personal de *staff* pone las bases para una forma de vida organizacional. Dondequiera que se llame a personal de *staff*, su responsabilidad es formar y mantener un ambiente de relaciones personales favorables. Un aspecto básico de su trabajo es hacer que los administradores de línea "queden bien" y ayudarlos a hacer un mejor trabajo. El personal de *staff*

no debe querer el crédito por una idea, ya que es una manera segura de irritar a los compañeros de equipo de línea a quienes no les gusta que un miembro del personal de *staff* los ponga en evidencia, además de que los administradores operativos que aceptan las ideas asumen de hecho la responsabilidad por la implantación de las propuestas.

Las compañías también recurren a la ayuda externa de empresas especializadas. Por ejemplo, consultores externos asesoran a los administradores de línea. Las relaciones entre el personal de línea y el personal de *staff* externo son similares a las que se expusieron arriba. Sin embargo, el apoyo externo dura poco tiempo y es más difícil responsabilizarlo, sobre todo si los asesores no participan en la implantación de sus recomendaciones.

OA3 Evitar el conflicto mediante la aclaración

Una causa importante de conflictos en las organizaciones es que las personas no entienden su trabajo ni el de sus compañeros. Sin importar qué tan bien concebida pueda estar la estructura de una organización, los individuos deben entenderla para hacerla funcionar. Este conocimiento se refuerza con el uso apropiado de organigramas, descripciones de puestos adecuadas, la explicación detallada de las relaciones de autoridad e información, y la introducción de metas específicas para puestos concretos.

Organigramas

Toda estructura organizacional, incluso una deficiente, puede representarse de forma gráfica, ya que tal representación únicamente indica cómo se relacionan los departamentos según las principales líneas de autoridad. Por consiguiente, es de sorprender encontrar que algunos directores ejecutivos se sienten muy orgullosos de no tener un **organigrama** o de mantener en secreto el que tienen.

Organigrama Gráfica que indica cómo se relacionan los departamentos según las principales líneas de autoridad.

Ventajas de los organigramas

Un destacado fabricante dijo una vez que, aunque entendía la utilidad del organigrama en su fábrica, se había negado a trazarlo por arriba del nivel de capataz. Su argumento era que con los organigramas, los empleados se hacen demasiado conscientes de ser superiores o inferiores y arruinan así el sentimiento de equipo, además de que quienes ocupan en él un recuadro muy grande cultivan un sentimiento desmedido de "propiedad". Otro alto ejecutivo dijo que sin un organigrama, la organización puede cambiarse más fácilmente y que su falta fomenta el espíritu de competencia por lograr puestos ejecutivos elevados entre los miembros de la administración media que no están representados en el organigrama.

Estas razones para no trazar un organigrama en las estructuras organizacionales son poco convincentes. Las relaciones de subordinación no existen porque se tenga uno; sino, más bien, por las relaciones esenciales de información. En cuanto a que los organigramas infunden un sentimiento demasiado cómodo y ahogan el impulso de los que han logrado ascender, son problemas del alto liderazgo, de reorganizarse siempre que el ambiente de la empresa lo exija, de fomentar una tradición de cambio y de hacer que los administradores subordinados se apeguen a normas de desempeño adecuadas y bien entendidas. Los administradores que consideran que se puede despertar el espíritu de equipo sin explicar con claridad las relaciones se engañan y preparan el camino para politiquerías, intrigas, frustraciones, evasión de responsabilidades, falta de coordinación, duplicación de esfuerzos, normas vagas, toma de decisiones incierta y otras manifestaciones de ineficacia organizacional.

Ya que un organigrama representa las líneas de la autoridad de la toma de decisiones, algunas veces graficar una organización revela incongruencias y complejidades y da pie a su corrección. Un organigrama también revela a los administradores y al nuevo personal cuál es su sitio en la totalidad de la estructura.

Desventajas de los organigramas

Los organigramas están sujetos a importantes limitaciones, ya que muestran tan sólo las relaciones formales de autoridad y omiten las muchas relaciones informales e informativas significativas. En la figura 10.1 se indican bastantes, sin aproximarse al total, de las relaciones informales y de información que se encuentran en cualquier empresa organizada. También muestra las principales relaciones de línea formales, pero no el grado de autoridad de cada punto de la estructura. Aunque sería interesante graficar una organización con líneas de diverso grosor para denotar el grado de la autoridad formal, ésta no está sujeta a tal medida. Y si se dibujaran las líneas múltiples de relaciones y de comunicaciones informales, complicarían tanto el organigrama que no podría entenderse.

Un organigrama muestra las relaciones formales de autoridad y omite las muchas relaciones significativas informales y de información.

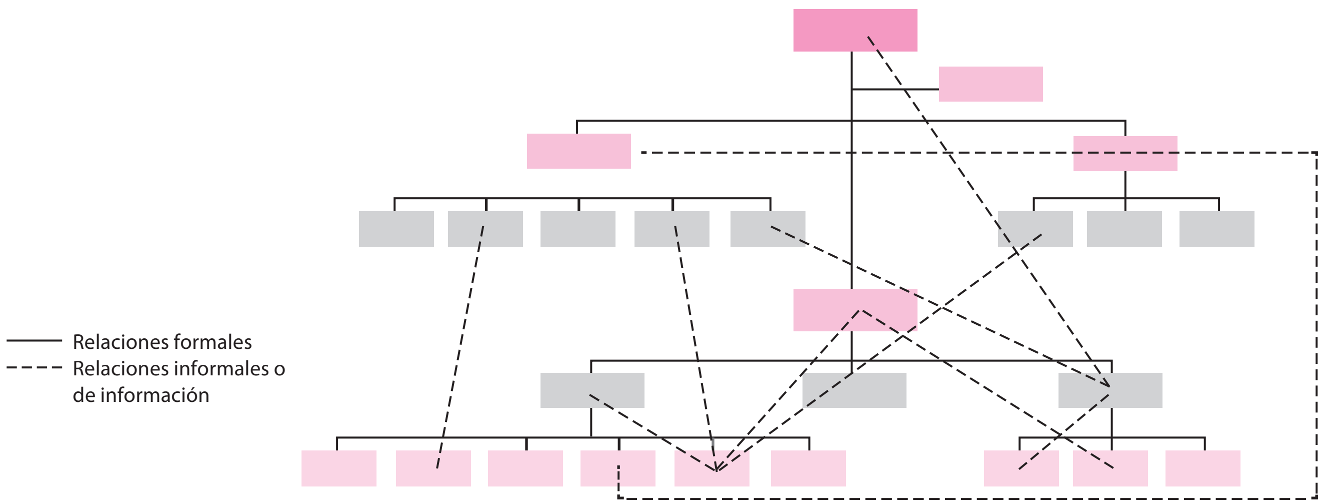


Figura 10.1 Organización formal y organización informal o de información.

Muchos organigramas muestran las estructuras como se supone que deberían ser o como solían ser y no como realmente son. Los administradores dudan en volver a configurarlos o por descuido dejan de hacerlo, olvidándose de que las estructuras de la organización son dinámicas y que no debe permitirse que los organigramas se vuelvan obsoletos.

Otra dificultad que presentan es que los individuos pueden confundir las relaciones de autoridad con el estatus. El miembro del personal de *staff* que rinde cuentas al presidente de la corporación puede aparecer en la parte más alta del organigrama, mientras que un directivo regional de línea está uno o dos niveles más abajo. Aunque en una buena graficación los niveles corresponden al escalafón de la empresa, no siempre puede hacerse así. Este problema se puede manejar con una clara explicación de las relaciones de autoridad y usando el mejor indicador del estatus: el sueldo y los niveles de pagos por bonificaciones. Por ejemplo, nadie dice que el director general de Chevrolet en General Motors tiene un sentimiento de inferioridad porque su posición en el organigrama está por debajo del secretario de la compañía.

www.chevrolet.com

Descripción de puestos

Se deben definir todos los puestos administrativos. Una buena descripción de puestos informa a todos cuáles son las responsabilidades del titular. Una descripción moderna no es una lista detallada de todas las actividades que se espera que un individuo realice, y ciertamente no especifica cómo desarrollarlas. Más bien, declara la función básica del puesto, los principales resultados de los que es

Una buena descripción de puestos informa a todos cuáles son las responsabilidades del titular.

responsable el administrador y las relaciones de información. La descripción también clarifica la autoridad del puesto y declara el conjunto de objetivos verificables en los resultados finales.

Las descripciones de puestos tienen muchos beneficios. Cuando se analizan los trabajos, los deberes y las responsabilidades se enfocan debidamente y se ponen de manifiesto duplicaciones o trabajos descuidados. Obligar a las personas a considerar lo que debería hacerse y quién debería hacerlo vale mucho la pena. El beneficio adicional de las descripciones de puestos es que proporcionan una guía para capacitar a los nuevos administradores, establecer los requisitos del candidato y fijar los niveles salariales. Finalmente, como medio de control sobre la organización, la descripción de puestos proporciona una norma para juzgar si un puesto es necesario y, en ese caso, cuál debería ser su nivel en la organización y su ubicación exacta en la estructura.

Asegurar la comprensión de la organización

Todos los miembros de una empresa deben entender la estructura de su organización para que ésta funcione. Esto requiere que se les enseñe. Además, ya que la organización formal se completa con la informal, los miembros de una empresa deben entender las estructuras generales de las organizaciones informales así como de la formal.

Enseñanza de la naturaleza de la organización

Muchos planes organizacionales concebidos sólidamente fracasan porque los miembros de la organización no los entienden. Un manual de organización bien escrito (que contenga una declaración de la filosofía, programas, organigramas y un esbozo de las descripciones de puestos) contribuye mucho a la tarea de lograr una organización entendible. Cuando una estructura organizacional se pone en palabras y gráficas, tiene más probabilidades de ser clara. Sin embargo, ya que incluso las palabras mejor escritas y las gráficas mejor trazadas no siempre transmiten con claridad el mismo significado a todos los lectores, los administradores no pueden contentarse con una clarificación puesta por escrito. Deben enseñar a las personas a cargo de las operaciones el significado de la estructura de la organización, la posición que ocupan y las relaciones pertinentes. Los administradores hacen esto a través de la capacitación individual, con reuniones del personal de *staff* o especiales, o simplemente observando cómo funciona la estructura.

Importancia de la organización informal y de los rumores

Otra manera de hacer que una organización formal funcione eficazmente es reconocer y aprovechar la organización informal, cuya naturaleza y distinción de las organizaciones formales se expusieron en el capítulo 7. Muchas organizaciones informales surgen de la formal en la cual

ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

La tercera era: la era del conocimiento[4]

La economía de la primera era se basó en la tierra y en la mano de obra agrícola. La de la segunda se centró en las máquinas y en las grandes industrias. La economía de la tercera es la era del conocimiento, la cual abarca datos, imágenes, símbolos, cultura, ideología, valores e información. Al estar en las fronteras de las nuevas tecnologías, la sociedad debe reconsiderar la manera en la que se estructura a sí misma y la forma en la que consigue un equilibrio entre la libertad y las restricciones (por ejemplo, cómo administrar o controlar la cantidad masiva de información disponible en internet). El ciberespacio es un ambiente bioelectrónico que existe en donde se puedan encontrar cables telefónicos y coaxiales, líneas de fibra óptica u ondas electromagnéticas. Requiere una reconsideración de la centralización frente a la descentralización, de la jerarquía organizacional frente a la delegación de facultades, y de las estructuras organizaciones verticales frente a las horizontales, por mencionar tan sólo algunas de ellas.

[4] "A Magna Carta for the Knowledge Age", *New Perspectives Quarterly* (Center for the Study of Democratic Institutions), 1994; Peter Drucker, "Knowledge Is All", *The Economist*, 3 de noviembre de 2001, Inserto p. 4. Véase también Jeremy Rifkin, *The Third Industrial Revolution How Lateral Power is Transforming Energy, the Economy, and the World* (Nueva York: Palgrave Macmillan, 2011).

operan. Incluyen relaciones que, por lo general, no se grafican, como las reglas no escritas del comportamiento organizacional, la manera de “aprender cómo funcionan las cosas”, las personas de la empresa que ejercen un poder que no se desprende de su posición en la organización y los chismes. Uno de los ejemplos más conocidos de la organización informal, y que parece existir en todo departamento y organización, son los rumores (conocidos como “radio pasillo”).

Rumores (*radio pasillo*)

Se crea una organización informal cuando los miembros de una formal (por ejemplo, un departamento de una compañía) se conocen lo suficientemente bien para comunicarse información (a veces sólo chismes) que, de alguna manera, está relacionada con la compañía. En la empresa común (cuyos miembros dedican muchas horas a obtener seguridad material, estatus y satisfacción social, a partir del radio pasillo), el deseo de recibir información relacionada con la organización y sus integrantes es lo bastante fuerte como para que ésta se transmita pronto entre los empleados que se conocen y se tienen confianza.

Desde luego, radio pasillo transmite información que no está al alcance de todos los grupos, ya sea porque se considere confidencial, porque las líneas formales de comunicación sean inadecuadas para difundirla o porque es del género (como la mayoría de los chismes) que nunca se haría público de manera formal. Incluso los administradores que informan explícitamente a los empleados a través de boletines o publicaciones internas nunca revelan tanta información de interés ni tan pronto, como para que radio pasillo carezca de propósito.

Ya que todas las variantes de la organización informal atienden necesidades esenciales de comunicación humana, radio pasillo es inevitable y valioso. De hecho, probablemente un alto administrador con experiencia tendría razón en suministrarle información exacta, ya que es una vía muy eficaz para una comunicación expedita. Hay mucho que decir sobre un administrador que se gana un lugar (en lo personal o a través de un asistente de confianza o una secretaria) en el radio pasillo de la compañía.

Beneficios de la organización informal

La organización informal confiere cierta cohesión a la organización formal. Inculca en sus miembros el sentimiento de pertenencia, de tener una posición, amor propio y satisfacción. Muchos administradores que entienden este hecho, usan conscientemente las organizaciones informales como canales de comunicación y como moldes formadores de la moral de los empleados.

Promoción de una cultura apropiada para la organización[5]

OA4

La efectividad de una organización está influenciada por la cultura organizacional.

La efectividad de una organización también está influida por su cultura, la cual afecta la manera en que las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control se llevan a cabo. En la tabla 10.1 se dan ejemplos de cultura de una organización. La mayoría de las personas preferirían trabajar en una como la del ambiente B, en que se puede participar en el proceso de la toma de decisiones, las evaluaciones se basan en criterios de desempeño más que de amistad, hay canales de comunicación abiertos en todas las direcciones y es posible asumir en buena medida el control personal. En su indagación de las compañías excelentes, Thomas Peters y Robert Waterman, autores del libro *En busca de la excelencia*, descubrieron que tales organizaciones se caracterizan por tener una cultura coherente.[6]

[5] Véase también William C. Bogner, “Robert H. Waterman, Jr., on Being Smart and Lucky”, *Academy of Management Executive*, febrero de 2002, pp. 45-50; Taylor Cox, Jr., “The Multicultural Organization”, *Academy of Management Executive*, mayo de 1991, pp. 34-47.

[6] Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence* (Nueva York: Harper & Row, 1982). Para más detalles acerca de éste y de los demás libros de los autores, véase la nota del capítulo 1.

Tabla 10.1 Ejemplos de cultura organizacional y prácticas administrativas

Entorno A	Entorno B
Planeación	Las metas se establecen con una gran participación.
Las metas se establecen de manera autocrática.	La toma de decisiones es descentralizada.
La toma de decisiones es centralizada.	La autoridad es descentralizada.
Organización	La autoridad se define en forma amplia.
La autoridad está centralizada.	Se selecciona a las personas con base en criterios de desempeño.
La autoridad se define con gran precisión.	La capacitación es en muchas áreas funcionales.
Integración de personal	Los administradores practican un liderazgo participativo.
Se selecciona a las personas con base en la amistad.	El flujo de comunicación es descendente, ascendente, horizontal y transversal.
La capacitación se realiza en una especialidad concreta y en forma precisa.	Los individuos ejercen una gran cantidad de autocontrol.
Dirección	Prevalecen los criterios múltiples.
Los administradores ejercen un liderazgo directivo.	
El flujo de comunicación es principalmente descendente.	
Control	
Los superiores ejercen un control estricto.	
Prevalecen los criterios financieros.	

Pero el reconocimiento de la importancia de la cultura corporativa no es en absoluto nuevo (aunque algunos expertos quieren que se crea que sí lo es). Hace más de 2 000 años, en 431 a.C., Pericles de la Grecia Antigua instó elocuentemente a los atenienses, quienes estaban en guerra con los espartanos, para que se adhirieran a valores como los que están inherentes en la democracia: la informalidad de la comunicación, la importancia de la dignidad individual y el reconocimiento del desempeño. Pericles comprendió que los valores subyacentes podrían significar victoria o derrota. Estos valores no son tan diferentes de los que han adoptado muchas compañías estadounidenses.

VISIÓN DE LIDERAZGO

www.saraide.com

Cómo crear una cultura organizacional basada en los valores y la ética[7]

Hatim Tyabji fue presidente fundador y CEO de VeriFone, Inc., desde 1986 hasta 1998, cuando estableció Saraide, una compañía muy respetada en la industria de las telecomunicaciones. En la reunión nacional de la Academy of Management de Toronto en 2000, el señor Tyabji compartió su experiencia de crear una organización basada en valores éticos. En una ocasión, llegó a su conocimiento el hecho de que un administrador con excelentes cifras de desempeño había incurrido en una malversación de fondos. Sin embargo, sabía que revelar esta información tendría un efecto muy negativo sobre el precio de las acciones de la compañía. En lugar de esconder esta información hasta la siguiente declaración trimestral, el señor Tyabji, después de verificar los hechos cuidadosamente, llamó al gerente, que estaba a cargo de una operación foránea, y lo despidió en el acto. Impresionados por esta decisión, sus subordinados se esforzaron para que la proyección trimestral todavía pudiera alcanzarse. ¿Qué mensaje comunicó la decisión del señor Tyabji a los empleados de la compañía? Que la suya es una empresa con una cultura en la cual el desempeño, sin importar qué tan impresionante sea, no puede lograrse por medio de una conducta no ética.

[7] David A. Whetten y Andre L. Delbecq, "Saraide's Chairman Hatim Tyabji on Creating and Sustaining a Value-based Organizational Culture", *Academy of Management Executive*, noviembre de 2000, pp. 32-40.

Definición de cultura organizacional

Cultura organizacional Patrón general de comportamiento, creencias y valores compartidos que los miembros de la organización tienen en común.

En lo que atañe a las organizaciones, la **cultura** es el modelo general de comportamientos, creencias y valores que comparten sus integrantes.[8] Ésta se infiere a partir de lo que dicen, hacen y piensan las personas en un ambiente organizacional. Abarca el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y modelos de comportamiento durante mucho tiempo, lo cual significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia rápidamente. A menudo fija el tono para la compañía y establece las reglas implícitas de comportamiento que las personas deben reflejar. Muchos lemas dan una idea general de lo que representa. Veamos algunos ejemplos: en General Electric, "El progreso es nuestro producto más importante". AT&T está orgullosa de su "servicio universal". Du Pont hace "mejores cosas para vivir mejor a través de la química". Delta Airlines describe su ambiente interno como "el sentimiento de la familia Delta". KLM Royal Dutch Airlines quiere ser conocida como "la aerolínea de confianza". Su presidente, Jan F. A. de Soet, declaró que la suya no es una aerolínea extravagante. En su lugar, la cultura de la organización refleja la aversión holandesa por la ostentación.

De manera similar, IBM quiere ser conocida por su servicio, Sears por calidad y precio, Caterpillar por su servicio de refacciones de 24 horas y así sucesivamente. De hecho, la orientación de estas compañías, a menudo expresada en los lemas, contribuyó al éxito de sus negocios.

www.ge.com
www.att.com
www.dupont.com
www.delta.com
www.klm.com
www.ibm.com
www.sears.com
www.caterpillar.com
www.abb.com

[8] Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 2a. ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 1992). Organizational Culture & Leadership, en: http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html, consultado el 11 de noviembre de 2011.

VISIÓN DE LIDERAZGO

www.acer.com

Estructura y cultura corporativa de Acer, en Taiwan, y en el mundo[9]

Acer Inc. califica entre los primeros vendedores de computadoras personales (PC) del mundo, pues ofrece una amplia variedad de productos. Al empezar el siglo XXI, el Grupo Acer tenía cerca de 230 empresas y empleaba casi 35 000 personas en más de 40 países. La compañía tuvo mucho éxito hasta 1999; un año después se encontró en dificultades, debido a circunstancias externas e internas. En el exterior, el crecimiento del mercado de las PC se estancó; internamente, la compañía experimentaba los problemas que trae el crecimiento.

La estructura de la compañía constaba de dos partes: el departamento de manufactura de equipos originales que producía computadoras para compañías como IBM y Dell Computers, y la otra unidad, que operaba las marcas Acer (ABO) y se concentraba en su propia marca. La unidad de originales era la más rentable y tenía una demanda uniforme de los principales fabricantes de computadoras. Los conflictos entre ambas unidades llevaron a una nueva estructura de la organización que dividió a las dos grandes operaciones. Sin embargo, la compañía aún se guiaba por una filosofía común. Específicamente, la cultura corporativa de Acer se basa en cuatro ideas fundamentales:[10]

1. La naturaleza humana es básicamente buena.
2. El cliente es lo más importante.
3. Poner a trabajar los conocimientos para la compañía.
4. Ser práctico y responsable.

La premisa de la bondad de la naturaleza humana se basa en la filosofía china. También concuerda con la formulación de McGregor acerca de los supuestos de la naturaleza humana, un tema que abordaremos más adelante, cuando hablemos del liderazgo. La insistencia en la importancia de los clientes es similar a la que ha estado en boga en Estados Unidos desde la década de 1990. La aplicación del conocimiento es crucial en la nueva economía del conocimiento. Ser prácticos, el cuarto punto de las creencias de Acer significa adoptar un enfoque de sentido común para la administración en el cual los individuos se consideran responsables de sus propias acciones.

El desafío de Acer es desarrollar estrategias que se adapten a los cambios del entorno y a la reducción de la demanda de los productos de cómputo. En el mismo sentido, la organización, asentada en su filosofía básica, debe adoptar cierta flexibilidad para cambiar con el ambiente.

[9] Acer, en: http://www.global.acer.com, consultado el 15 de noviembre de 2011; "Acer in Major Restructuring Plan", en: http://news.zdnet.co.uk/story/0,,t269-s2083376,00.htm, consultado el 30 de septiembre de 2006; Bruce Einhorn, "For Acer, a Bad Year Turns Brutal", *Business Week Online*, 5 de enero de 2001, consultado el 1 de junio de 2002.

[10] http://global.acer.com/about/culture.html, consultado el 16 de febrero de 2007.

Asea Brown Boveri (ABB) (una enorme compañía eléctrica), formada por dos empresas una sueca y otra suiza, se orienta por una cultura que se ilustra con la frase "piensa globalmente y actúa localmente".[11] La cultura organizacional de esta compañía muy descentralizada (con más de 200 000 empleados en todo el mundo) se integra con la cultura del país en el cual opera la división. Por otra parte, sus administradores actúan globalmente con respecto a las compras. Por ejemplo, dependiendo del mercado financiero, los bienes y servicios se adquieren en el país donde resulta más conveniente.

Influencia del líder en la cultura organizacional

Valor Convicción más o menos permanente acerca de lo que es y lo que no es apropiado y que orienta las acciones y el comportamiento de los empleados en el cumplimiento de las metas de la organización.

Los administradores, sobre todo los de niveles superiores, crean el ambiente de la empresa. Sus valores influyen en la dirección que ésta tome. Aunque el término **valor** se usa de varias maneras, se puede definir como una convicción más o menos permanente acerca de lo que es y lo que no es apropiado y que orienta las acciones y el comportamiento de los empleados en el cumplimiento de las metas de la organización. Los valores se pueden concebir como producto de la ideología que abarca las decisiones cotidianas.

www.polaroid.com
www.pg.com

En muchas compañías exitosas, los líderes corporativos que se guían por valores sirven como modelos de comportamiento, determinan los estándares del desempeño, motivan a los empleados, hacen que la compañía sea especial y son un símbolo para el exterior. Fue Edwin Land, el fundador de Polaroid, quien creó un ambiente organizacional favorable para la investigación e innovación. Fue Jim

[11] Charlene Marmer Solomon, "Translating Corporate Culture Globally", en Arthur A. Thompson, Jr., A. J. Strickland III y Tracy Robertson Kramer (eds.), *Readings in Strategic Management*, 5a. ed. (Chicago: Irwin, 1995), pp. 623-634.

VISIÓN DE LIDERAZGO

El liderazgo transformacional de la Madre Teresa[12]

Cuando se piensa en poderosos líderes transformacionales, la mayoría de las personas piensan en un líder político o empresarial, pero no en una monja católica nacida en Albania que ejercía su ministerio con los pobres de la India. Sin embargo, la Madre Teresa, ganadora del Premio Nobel de la Paz, fue presentada en las Naciones Unidas como la mujer más poderosa: fundó la orden de las Misioneras de la Caridad en Calcuta y en 1980 recibió el honor civil más grande de la India, el Bharat Ratna, premio que el presidente Rajendra Prasad otorgó por primera vez en 1954 como reconocimiento a servicios científicos, literarios, artísticos y públicos.[13] En 1952 abrió en Calcuta la primera casa para los moribundos. Posteriormente, su orden abrió casas para leprosos, hospicios, orfelinatos y fundaciones en la India, Venezuela, Roma, Austria y otros países de Europa, África, Asia y Estados Unidos. La Madre Teresa no aprendió sus habilidades organizacionales en ninguna escuela de negocios; es probable que nunca haya leído un libro de administración, pero su visión y su implantación a través del ejemplo, dieron como resultado una organización que se esparció por todo el mundo con 610 misiones en 123 países al momento de su muerte en 1997. Fue incluso un modelo de liderazgo y de compasión para Jerry Brown, ex gobernador de California (2011), quien trabajó con ella en la Casa del Moribundo de la India.



Agnes Gonxha Bojaxhiu, mejor conocida como la Madre Teresa, dedicó más de 45 años de su vida al cuidado de pobres, enfermos, huérfanos y moribundos.

[12] "Blessed Mother Teresa", en: http://www.britannica.com/EBchecked/topic/587877/Blessed-Mother-Teresa, consultado el 31 de julio de 2012; Véase también YouTube "India-Calcutta: the Legacy of Mother Teresa, YouTube en: http://www.youtube.com/watch?v=8Q_sepFXPCU, consultado el 31 de marzo de 2012.

[13] Govt Changes Criteria for Bharat Ratna; Now Open for All, en: http://www.thehindu.com/news/national/article2720348.ece, consultado el 31 de julio de 2012.

Treybig de Tandem, en Silicon Valley (cerca de San Francisco), quien defendió el hecho de que cada persona es un ser humano y merece ser tratada como tal. Fue William Cooper Procter de Procter & Gamble quien administró la compañía con el lema: "Hagan lo que es correcto". Fue Theodore Vail de AT&T quien puso énfasis en el servicio y las necesidades de los clientes. Fue el director ejecutivo de Du Pont, Woolard, quien inició el programa "Adopte un cliente", a través del cual se motivaba a los trabajadores para que visitaran a los clientes cada mes y averiguaran sus necesidades e intereses. La cultura organizacional que crean los líderes corporativos puede dar como resultado que las funciones administrativas se ejecuten de maneras totalmente distintas.

Aunque el director ejecutivo debe marcar la dirección, algunos sostienen que el cambio debe provenir del fondo de la organización. En la planta Towanda de Du Pont en Pensilvania, los empleados se organizan en equipos autónomos, en los que tienen mucha libertad para establecer sus propios horarios, resolver sus problemas e incluso para participar en la selección de sus compañeros de trabajo. Un aspecto indicativo de esta cultura es que a los administradores se les llama facilitadores en lugar de *superiores*.

Cambiar una cultura puede tardar mucho tiempo, de cinco a 10 años. Requiere un cambio de valores, símbolos, mitos y comportamientos, así como primero entender la cultura antigua, identificar una subcultura de la organización y premiar a quienes encarnen la nueva cultura. Los premios no tienen que ser monetarios. En la fábrica de Sharp en Japón, los empleados de mayor desempeño son nombrados miembros del "equipo de oro", el cual rinde cuentas directamente al presidente. En cualquier caso, los directores ejecutivos deben simbolizar la cultura que quieren promover.

www.sharp-world.com

Una visión clara de un propósito común suscita un sentimiento de compromiso. Además, cuando las personas participan en el proceso de la toma de decisiones y pueden ejercer cierta autonomía y autocontrol, se sienten comprometidas con sus propios planes. Pero los valores adoptados tienen que reforzarse con premios e incentivos, ceremonias, anécdotas y actos simbólicos.

RESUMEN

La función de organizar implica desarrollar una estructura intencional de funciones para el buen desempeño. Se pueden evitar muchos errores planeando primero la organización ideal con la que alcanzar las metas y haciendo luego las modificaciones que impongan el factor humano y otros factores circunstanciales. La planeación de la organización identifica las necesidades de integración de personal y sirve para superar las deficiencias en la integración de puestos. También revela la duplicación de esfuerzo, líneas de autoridad y comunicación poco claras, y métodos de trabajo obsoletos. Una organización efectiva permanece flexible y se ajusta a los cambios del entorno.

Para que el trabajo del personal de *staff* sea eficaz, es importante indicar claramente las relaciones de autoridad, hacer que el personal de línea lo escuche y mantenerlo informado. Además, la eficacia exige que el personal de *staff* prepare recomendaciones completas y que el recurso a su asesoría se convierta en una forma de vida organizacional.

Los conflictos se pueden reducir mediante organigramas y descripciones de puestos. La organización mejora si se enseña su naturaleza y se reconoce la organización informal y el radio pasillo. Además, las empresas efectivas desarrollan y nutren una cultura organizacional apropiada.

IDEAS Y CONCEPTOS CLAVES

- Cultura organizacional y valores
- Descripción de puestos
- Entender la organización
- Evitar el conflicto mediante la aclaración
- Evitar errores de organización mediante la planeación
- Evitar la inflexibilidad organizacional
- Organigramas
- Organización informal
- Rumores (*radio pasillo*)
- Trabajo eficaz del personal de *staff*

TEMAS DE ANÁLISIS

1. Muchos psicólogos han señalado las ventajas del enriquecimiento del puesto, es decir, de asignar deberes que no sean tan especializados que un individuo pierda el sentido de hacer cosas que sean significativas. Suponiendo que los administradores deseen limitar la especialización de las tareas y enriquecer los puestos, ¿pueden hacerlo sin dejar de aplicar los principios básicos de la organización? ¿Cómo?
2. Tome una empresa organizada que conozca. ¿Detecta algunas de las deficiencias frecuentes en la estructura de una organización?
3. A veces se afirma que el organigrama típico es antidemocrático porque resalta la superioridad y la inferioridad de las personas y los puestos. Comente al respecto.
4. ¿Qué necesitaría saber para planear una estructura organizacional? ¿Con qué anticipación debería planearla? ¿Cómo procedería para hacer tal plan?
5. Tome una organización que conozca y analice su cultura. ¿Esta cultura favorece o estorba la consecución de las metas de la organización? ¿Cómo?

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

Visite una compañía de su localidad que se considere un modelo de buena administración. Consiga información sobre ella que le dé alguna idea acerca de sus operaciones. ¿Qué hace que esta organización sea excelente? ¿Le gustaría trabajar en ella? ¿Por qué?

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Busque en internet el término *planeación de la organización* y localice recursos electrónicos sobre la planeación de una organización.
2. Consulte en internet algunas reseñas del libro *En busca de la excelencia,* de Peters y Waterman.

CASO INTERNACIONAL

Reestructuración de Daewoo en Corea[14]

Daewoo la fundó en 1967 su presidente Kim Woo-Choong, un hombre muy trabajador y enérgico. Después de su éxito inicial con la exportación de textiles, la compañía amplió sus actividades hacia el comercio, automóviles, maquinaria, electrodomésticos, construcción, camiones pesados, computadoras, telefonía y servicios financieros, con lo que se convirtió en el cuarto grupo comercial más grande de Corea. Llegó a ser uno de los proveedores de textiles de Sears, Christian Dior, Calvin Klein y London Fog. También se asoció con General Motors para fabricar el automóvil Le Mans. Sin embargo, la mano de obra y otros problemas limitaron los embarques de automóviles.

La filosofía del trabajo arduo que seguía su presidente y el valor puesto en las personas fueron factores importantes en el éxito de la empresa. Sin embargo, a finales de la década de 1980 y comienzos de la siguiente, la compañía se enfrentó a varios problemas. Uno de ellos fue que el señor Woo-Choong estaba preocupado de que, con la prosperidad creciente de los coreanos, la fuerza de trabajo perdiera el espíritu de esfuerzo. Además, había un descontento creciente entre los trabajadores más jóvenes y la motivación disminuía.

Dado el método de administración del señor Kim, sin intervenciones ni interferencias, algunas compañías del grupo se salieron de control. Por ejemplo, en la improductiva unidad de transportes pesados, detectó muchos gastos innecesarios. La eliminación de las peluquerías patrocinadas por la compañía le ahorró a la empresa ocho millones de dólares por año. En general, la fuerza laboral de Daewoo era joven y

[14] Este caso se basa en una variedad de fuentes, incluyendo a Eryn Brown y Melanie Warner, "Daewoo's Daring Drive into Europe", *Fortune*, 13 de mayo de 1996, pp. 145-152; "After Japan", *The Economist*, 5 de octubre de 1996, pp. 17-18; Laxmi Nakarmi, "Ford to Daewoo: Forget It!", *AsianWeek.com*, 29 de septiembre de 2000; Peter Cordingley y Laxmi Nakarmi, "In Search of Daewoo's Kim", *AsianWeek.com*, 16 de febrero de 2001; Moon Ihlwan, "Daewoo: Stuck in Neutral", *Business Week*, 18 de febrero de 2002, p. 54; "One Step Forward, One Step Back", *Business Week*, 4 de mayo de 2002, p. 61; Daewoo Motor, en: www.daewoomotor.com, consultado el 18 de agosto de 2012; GM Daewoo, en: http://www.autozine.org/Manufacturer/Korea/Daewoo.html, consultado el 18 de agosto de 2012.

bien preparada. A diferencia de muchas otras compañías coreanas, los altos puestos estaban ocupados por administradores sin lazos familiares.

Aunque Daewoo era una compañía importante de 91 000 empleados, no dominaba en ningún sector de la economía. Quizá la estrategia de ser proveedor de grandes compañías extranjeras, como Caterpillar, General Motors y Boeing, los hizo pasar por alto las oportunidades de comercializar sus propias marcas. En la década de 1990, el señor Kim también buscó oportunidades en Europa; por ejemplo, se asoció con una compañía de distribución ubicada en Francia.

La reestructuración masiva ya ha tenido efectos positivos. El señor Woo-Choong vendió algunas unidades acereras, financieras y de bienes raíces. El estilo directivo de no intervención se reemplazó con un estilo de capacitación práctica en el puesto, lo que dio como resultado una recentralización. Muchos administradores se "retiraron" o se fueron. También se eliminaron miles de puestos.

El panorama mejoraba hacia 1991. La compañía perdió dinero en 1988 y 1989 pero logró algunas utilidades en 1990, en parte debido a la venta de algunos activos importantes. La sociedad con GM registró un crecimiento saludable. La compañía también se sentía optimista acerca del futuro del nuevo automóvil compacto Espero. Sin embargo, tuvo que enfrentar los costos de la mano de obra y la competencia japonesa.

Lo que parecía bueno a principios de la década de 1990, cambió dramáticamente en la última parte de esa década, sobre todo entre 2000 y 2002. En 2000, Ford quiso comprar Daewoo Motors en unos 7 000 millones de dólares. Sin embargo, el trato no se concretó. Además, la compañía se declaró en quiebra en noviembre de 2000. El presidente Kim desapareció misteriosamente. Le gustaba pensar en grande y salió de la compañía dejando grandes deudas. Varios miles de millones dólares se quedaron sin explicación. Con Ford al margen, General Motors (GM) entró en serias negociaciones con Daewoo, quien fue en alguna ocasión el segundo fabricante de automóviles más grande de Corea. El 30 de abril de 2002, GM aceptó comprar la compañía en quiebra, que en adelante llevó el nombre GM-Daewoo. ¿Qué hay en ella para GM? La adquisición era un componente clave de su estrategia global.

En 2011, la marca Daewoo fue descontinuada y reemplazada por GM Chevrolet. Corea se ha convertido en un centro importante de ingeniería para GM en los diseños de autos pequeños como el Opel en Alemania, el Vauxhall en Inglaterra, el Holden en Australia, el Chevrolet en Estados Unidos y los autos GM en China.

Preguntas

1. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de un enfoque administrativo descentralizado y de no intervención?
2. En este caso, ¿qué aspectos son controlables y cuáles no? ¿Cómo debió haber respondido el señor Kim a ellos?
3. ¿Qué piensa de la expansión de Daewoo a Europa? ¿Cuáles son las ventajas y los riesgos para la compañía?
4. ¿Por qué cree que GM adquirió la compañía, cuando Ford no quiso hacerlo?
5. ¿Por qué se descontinuó la marca Daewoo?
6. ¿Qué tan importante es en la actualidad la operación de GM en Corea?

CIERRE DE LA PARTE 3

Principios o guías fundamentales para la función administrativa de la organización

Como se mencionó en el cierre de la parte 2 sobre la planeación, a la fecha no se ha descubierto un conjunto completo de principios interrelacionados y empíricamente probados, aunque la experiencia y las observaciones de la administración indican ciertos principios o guías fundamentales para esta actividad.

A cada principio se le asigna un número con una letra que representa el tipo de función administrativa. Por consiguiente, la letra "O" se refiere a la tarea de organizar.

Principios o guías fundamentales para la función de organizar

Aunque la ciencia de la organización todavía no se ha desarrollado de forma que sus principios sean leyes infalibles, existe un acuerdo considerable entre los estudiosos y los profesionales de la administración acerca de algunos de ellos. Estos principios son verdades (o se considera que lo son) de aplicabilidad general, aun cuando su aplicación no sea lo suficientemente precisa como para proporcionarles la fidelidad de las leyes de las ciencias exactas. Su naturaleza es más bien la de una serie de criterios esenciales para el logro de una organización efectiva. A continuación se resumen los principios de orientación fundamentales para la organización.

Propósito de la función de organizar

El propósito de organizar es ayudar a elaborar objetivos que sean significativos y contribuir a la eficiencia organizacional.

O1 *Principio de unidad de objetivos*. Una estructura organizacional es eficaz cuando capacita a los individuos para contribuir a los objetivos de la empresa.

O2 *Principio de eficiencia organizacional*. Una organización es eficiente si se estructura de modo que contribuya a alcanzar los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos no deseados.

Razón de la función de organizar

La razón básica para la estructura de la organización es la limitación del tramo de control de la administración. Sin esa limitación, una empresa podría tener un solo administrador y carecer de estructura.

O3 *Principio de tramo de control de la administración*. En todos los puestos administrativos, existe un límite del número de personas que un individuo puede administrar con efectividad, pero el número exacto dependerá del efecto sobre las variables fundamentales.

Estructura de la organización: autoridad

La autoridad es el cemento de la estructura de la organización, el flujo de ejecución que hace las cosas posibles, el medio a través del cual los grupos de actividades se pueden colocar bajo un administrador y se puede promover la coordinación de las unidades organizacionales. Es la herramienta a través de la cual un administrador es capaz de ejercer su criterio y de crear un ambiente para el desempeño individual. Algunos de los principios más útiles de la función de organizar están relacionados con la autoridad.

O4 *Principio escalar*. Entre más clara sea la línea de autoridad desde el puesto administrativo superior de una empresa hasta cada posición subordinada, más clara será la responsabilidad para la toma de decisiones y más efectiva será la comunicación organizacional.

O5 *Principio de delegación por resultados esperados*. La autoridad delegada a cada uno de los administradores debe ser adecuada para asegurar su capacidad para lograr los resultados esperados.

O6 *Principio de absolutismo de la responsabilidad*. La responsabilidad de los subordinados hacia sus superiores en cuanto al desempeño es absoluta, y los superiores no pueden escapar a la responsabilidad de las actividades organizacionales de sus subordinados.

O7 *Principio de paridad de la autoridad y de la responsabilidad*. La responsabilidad por las acciones no debe ser mayor que la responsabilidad que implica la autoridad delegada, ni tampoco debería ser inferior.

O8 *Principio de unidad de mando.* Entre más completa sean las relaciones de subordinación de un individuo hacia un solo superior, menor será el problema de instrucciones en conflicto y mayor será el sentimiento de responsabilidad personal por los resultados.

O9 *Principio de nivel de autoridad*. El mantenimiento de la delegación que se propone lograr requiere que la decisión dentro de la autoridad de cada uno de los administradores sea tomada por ellos y no referida hacia los nieles superiores dentro de la estructura de la organización.

Estructura de la organización: departamentalización de actividades

La organización implica el diseño de un marco departamental. Aunque hay varios principios en esta área, uno de ellos es de importancia primordial.

O10 *Principio de definición funcional*. Entre más clara sea la definición de los resultados que se esperan de un puesto o de un departamento, de las actividades que se deben emprender y de la autoridad organizacional delegada, así como de la comprensión de la autoridad y de las relaciones de información con otros puestos, más adecuadamente podrá contribuir el individuo responsable al logro de los objetivos empresariales.

Proceso de la función de organizar

Los diversos principios de delegación de autoridad y de departamentalización son verdades fundamentales acerca del proceso de organización. Tratan con las etapas de los dos aspectos primarios de la autoridad acerca de la función de organizar y de los agrupamientos de actividades. Hay otros principios que tratan con el proceso de organizar. Es precisamente a través de su aplicación que los administradores obtienen un sentido de proporción o una medida del proceso total de organizar.

O11 *Principio de equilibrio*. En toda estructura, existe la necesidad de equilibrio. La aplicación de los principios o de las técnicas debe equilibrarse para asegurar la efectividad general de la estructura al cumplir con los objetivos de la empresa.

O12 *Principio de flexibilidad*. Entre más consideraciones se hagan para otorgar flexibilidad a la estructura de la organización, más adecuadamente podrá esa estructura satisfacer este propósito.

O13 *Principio de la facilitación del liderazgo*. Entre más capacite la estructura de la organización y su delegación de autoridad a los administradores para que diseñen y mantengan un ambiente para el desempeño, más contribuirán a las habilidades de liderazgo de esos administradores.

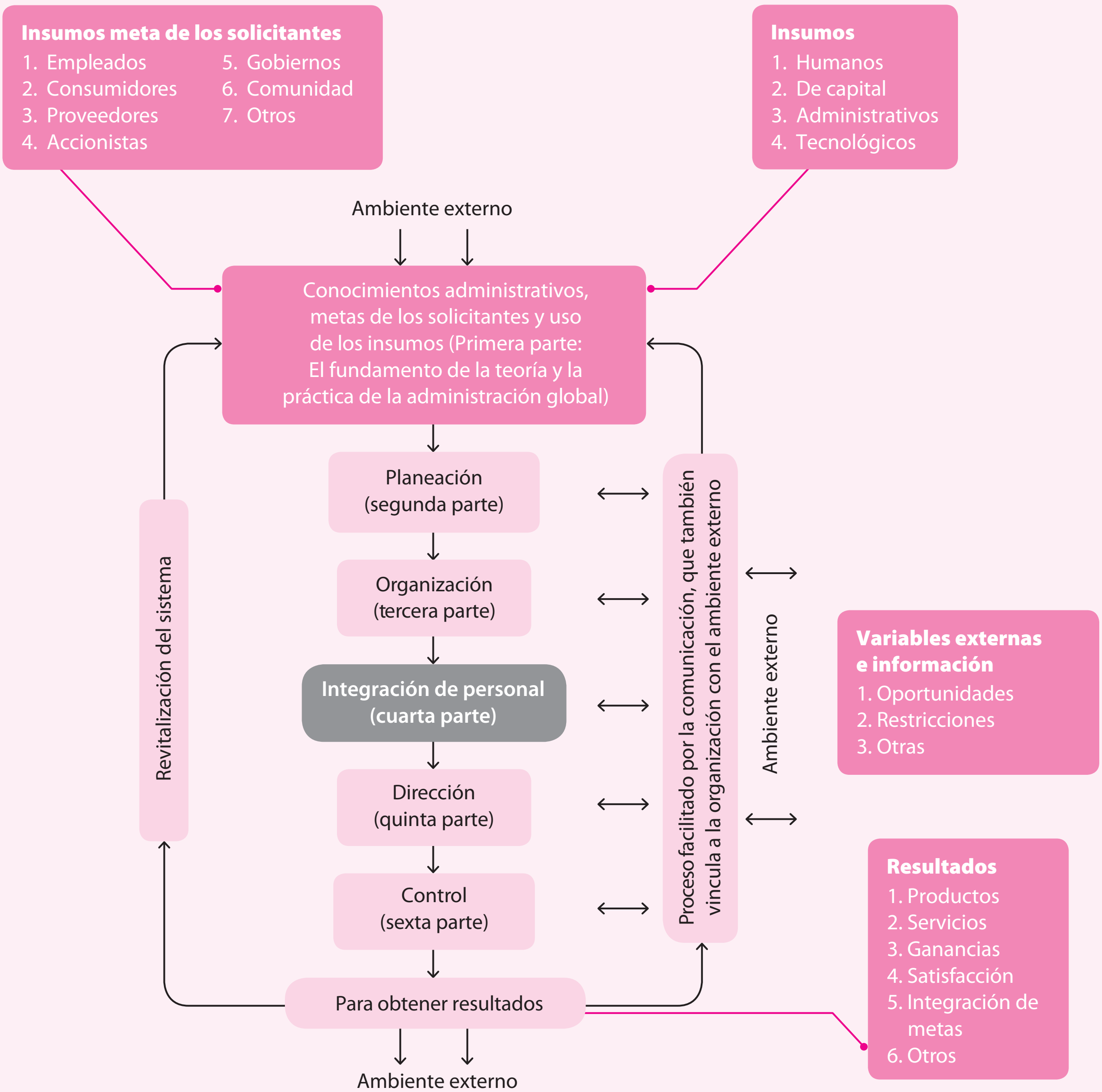
El principio de equilibrio es común a todas las áreas de la ciencia y a todas las funciones del administrador. Las ineficiencias de los tramos de control demasiado amplios se deben equilibrar contra las ineficiencias de líneas de comunicación muy largas. Las pérdidas provenientes de órdenes múltiples se deben equilibrar frente a las ganancias provenientes de la pericia y la uniformidad en la delegación de autoridad funcional para los departamentos de *staff* y de servicios. Los ahorros provenientes de la especialización funcional en la departamentalización se deben equilibrar frente a las ventajas de establecer departamentos de productos o de territorios responsables de las utilidades o semiindependientes. Una vez más, es aparente que la aplicación de la teoría administrativa depende de cada situación específica.

El principio de flexibilidad exige que en cada estructura se incorporen dispositivos y técnicas que anticipen y preparen para el cambio. Toda empresa se desplaza hacia su meta en un entorno cambiante, tanto interno como externo. La que desarrolla inflexibilidades, indistintamente de que éstas sean la resistencia al cambio, procedimientos excesivamente complicados, o líneas departamentales demasiado rígidas, se está comprometiendo con la incapacidad de satisfacer los desafíos de los cambios económicos, tecnológicos, biológicos, políticos y sociales.

Ya que la administración depende en gran parte de la calidad del liderazgo de quienes ocupan los puestos administrativos, del principio de la facilitación del liderazgo se desprende que la estructura de la organización debe hacer lo que le corresponda para crear una situación en la cual un administrador pueda dirigir con la mayor eficacia. En este sentido, la función de organizar es una técnica de promoción del liderazgo. Si la asignación de la autoridad y los arreglos estructurales crean una situación en la cual los jefes de departamentos tienden a concebirse como líderes y en la cual su tarea de liderazgo se ve apoyada, la estructuración de la organización habrá logrado una tarea esencial.

Parte 4

Integración de personal



Fundamentos de administración, 8a. edición

Parte 1 El fundamento de la teoría y práctica de la administración global

Capítulo 1 Administración: ciencia, teoría y práctica

Capítulo 2 Administración y sociedad: el ambiente externo, responsabilidad social y ética

Capítulo 3 Administración global, comparada y de la calidad

Parte 2 Planeación

Capítulo 4 Fundamentos de la planeación y de la administración por objetivos

Capítulo 5 Estrategias, políticas y premisas de la planeación

Capítulo 6 Toma de decisiones

Cierre de la parte 2 Principios para la planeación

Parte 3 Organización

Capítulo 7 Naturaleza de la organización, espíritu emprendedor y reingeniería

Capítulo 8 Estructura de la organización: departamentalización

Capítulo 9 Autoridad de línea, personal de *staff*, delegación del poder de decisión (*empowerment*) y descentralización

Capítulo 10 Organización efectiva y cultura organizacional

Cierre de la parte 3 Principios para la organización

Parte 4 Integración de personal

Capítulo 11 Administración y selección de recursos humanos

Capítulo 12 Evaluación del desempeño y plan de carrera

Capítulo 13 Administración del cambio a través del desarrollo del administrador y de la organización

Cierre de la parte 4 Principios para la integración de personal

Parte 5 Dirección

Capítulo 14 Factores humanos y motivación

Capítulo 15 Liderazgo

Capítulo 16 Comités, equipos y toma grupal de decisiones

Capítulo 17 Comunicación

Cierre de la parte 5 Principios para la dirección

Parte 6 Control

Capítulo 18 El sistema y el proceso del control

Capítulo 19 Técnicas de control y tecnologías de la información

Capítulo 20 Productividad, administración de operaciones y administración de la calidad total

Cierre de la parte 6 Principios para el control

Capítulo 11

Administración y selección de recursos humanos

Objetivos de aprendizaje

Al terminar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- **OA1** Definir la función administrativa relacionada con la integración de personal.
- **OA2** Describir el enfoque de sistemas en la administración de los recursos humanos.
- **OA3** Explicar el inventario de recursos humanos y los factores en el ambiente interno y externo que afectan la administración de los recursos humanos.
- **OA4** Especificar la política de competencia abierta y las maneras de mejorar la integración de personal.
- **OA5** Resumir los aspectos importantes del enfoque de sistemas en la selección de los administradores.
- **OA6** Analizar los requisitos y las características importantes del diseño de puestos y las características personales que los administradores deben tener.
- **OA7** Describir el proceso de correspondencia de las capacidades de los administradores con los requisitos de los puestos.
- **OA8** Examinar el proceso de inducción y socialización de los nuevos empleados.

Pocos ejecutivos negarían el hecho de que las personas talentosas son esenciales para el buen funcionamiento de una compañía. Los administradores dicen que las personas son su activo más importante; sin embargo, los "activos humanos" no se muestran casi nunca en el balance general como una categoría distinta, aunque se invierte mucho dinero en su reclutamiento, selección y capacitación. Es por esta razón que el finado Rensis Likert y sus colaboradores indicaban que se deberían llevar cuentas de los activos humanos valiosos en un proceso al que se referían como "contabilidad de los recursos humanos". Este enfoque no carece de problemas y existe incluso un conflicto entre los expertos de la administración: por una parte quienes defienden dicha contabilidad y, por otra, los expertos de finanzas que tienen que desarrollar un sistema para medir esos recursos humanos.[1] Lo que es importante aquí es darse cuenta de que la integración de personal es una función trascendental de los administradores, que bien puede determinar el éxito o el fracaso de una empresa.

Este capítulo empieza con una definición de la función administrativa de la integración de personal y una explicación del papel que desempeña el administrador en ella. Posteriormente se da un panorama general del enfoque de sistemas de la administración de los recursos humanos y se concluye con una exposición de los diversos aspectos relacionados con la selección de la persona correcta.

[1] Véase también contabilización de activos humanos para la economía en www.knowledgeu.com/human_capital.html, consultado el 5 de junio de 2002.

OA1

Integración o **dotación de personal (*staffing*)** Acto de cubrir y de mantener cubiertos los puestos de la estructura de la organización.

Definición de integración de personal

La función administrativa relacionada con la **integración de personal**, también llamada *dotación de personal* (***staffing***), se define como el acto de cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura de la organización. Para este fin, se identifican los requisitos de la fuerza de trabajo, se consideran las personas disponibles y se reclutan, seleccionan, colocan, ascienden, evalúan, planean las carreras, compensan y capacitan o desarrollan tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos actuales, de tal modo que puedan realizar su trabajo de una manera eficiente y eficaz. Está claro que la integración de personal debe estar vinculada estrechamente con la tarea de organizar, es decir, con el establecimiento de estructuras intencionales de roles y de puestos.

Muchos teóricos de la administración consideran que la integración de personal es una fase del acto de organizar. Sin embargo, en este libro se identifica como una función administrativa independiente por varias razones:

1. La integración de personal de puestos organizacionales incluye conocimientos y enfoques que, en general, los administradores profesionales no reconocen, ya que piensan que la organización sólo es el establecimiento de una estructura de roles y prestan poca atención a quién los cubre.
2. Hacer de la integración de personal una función separada sirve para dar aún más importancia al elemento humano en la selección, evaluación, planeación de carrera y desarrollo de los administradores.
3. Se han acumulado conocimientos y experiencias en el área de integración de personal.
4. Los administradores pasan por alto el hecho de que dicha integración es responsabilidad suya y no del departamento de recursos humanos. Desde luego, este departamento proporciona una valiosa ayuda, pero es trabajo de los administradores cubrir los puestos de su organización y mantenerlos cubiertos con personas calificadas.

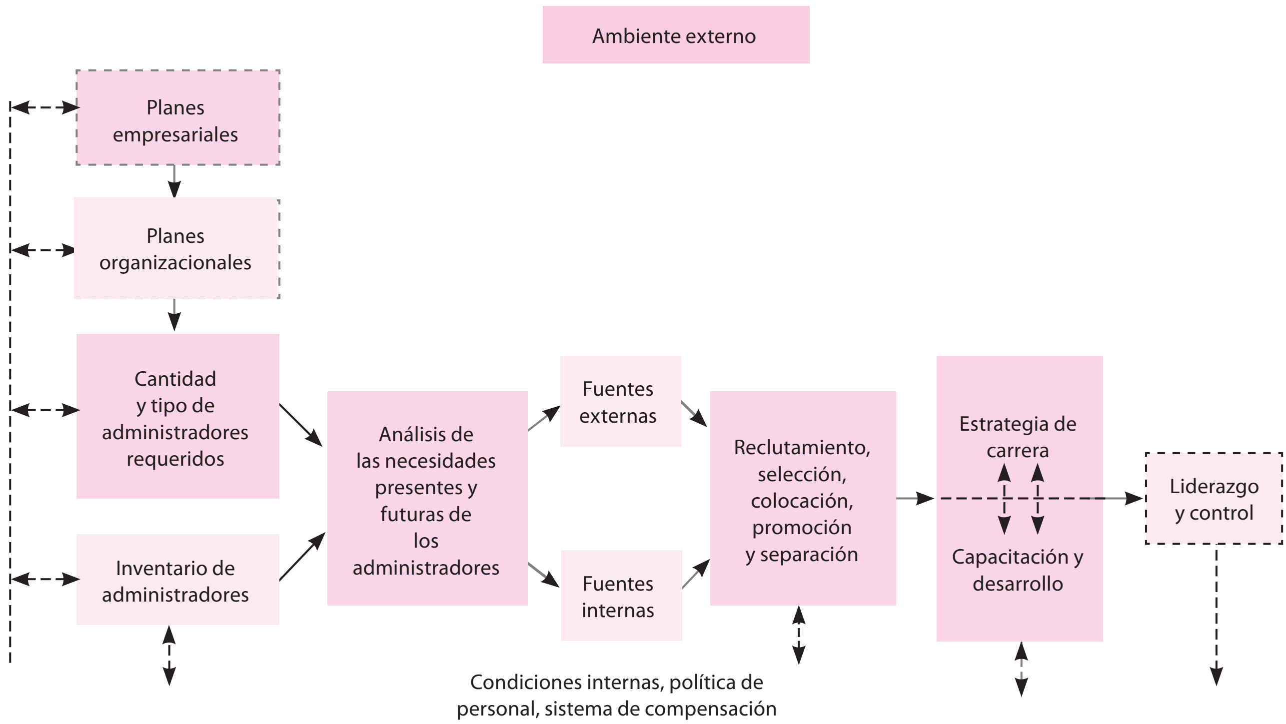
OA2

Enfoque de sistemas de la administración de los recursos humanos: panorama general de la función de integración de personal[2]

En la figura 11.1 se muestra la manera en la que la función administrativa de la integración de personal se relaciona con el sistema de administración total. Específicamente, los planes de la empresa son la base de los planes de la organización, los cuales son necesarios para lograr sus objetivos. Las estructuras organizacionales (la actual y la proyectada) determinan la cantidad y los tipos de administradores que se requieren, y esta necesidad se compara con el personal disponible mediante un inventario de administradores. De acuerdo con este análisis, se recurre a fuentes externas e internas en los procesos de reclutamiento, selección, colocación, promoción y separación. Otros aspectos esenciales de la integración de personal son la evaluación, la estrategia de carrera y la capacitación, así como el desarrollo de los administradores.

La integración de personal, como se ve en el modelo, repercute en la dirección y el control. Por ejemplo, los administradores capaces establecen un ambiente en el cual las personas, trabajando en grupos, logran los objetivos de la empresa y, al mismo tiempo, alcanzan sus metas personales. En otros términos, una integración de personal apropiada facilita la dirección. De manera similar,

[2] Si se desea un análisis acerca de la administración de recursos humanos en las empresas alemanas y estadounidenses, véase Helmut Wagner y Marion Linke, "Internationales Management der Humanressourcen in deutschen und amerikanischen Unternehmen", en Ralph Berndt (ed.), *Global Management* (Berlín: Springer, 1996), pp. 457-475. Véase también the Society for Human Resource Management, en: www.shrm.org, consultado el 15 de noviembre de 2011.



Nota: La figura es un esbozo de la función de integración de personal. Las variables que no se analizan en esta cuarta parte, pero que también afectan la integración de personal, aparecen con líneas punteadas. Los planes de la empresa se analizaron en la segunda parte, los organizacionales en la tercera, y dirección y control, en la quinta y la sexta partes, respectivamente.

Figura 11.1 Enfoque de sistemas de la integración de personal.

la selección de administradores de calidad influye en el control, por ejemplo, cuando impide que muchas desviaciones indeseables se vuelvan problemas mayores.

La integración de personal requiere un enfoque de sistemas abierto, ya que se lleva a cabo dentro de la empresa, la cual, a su vez, está vinculada con el ambiente externo. Por consiguiente, deben tenerse en cuenta los factores internos de la empresa como las políticas del personal, el clima organizacional y el sistema de recompensas. Es evidente que sin una remuneración adecuada, es imposible atraer y mantener administradores de calidad. El ambiente externo tampoco puede ignorarse; la alta tecnología requiere administradores altamente capacitados, preparados y calificados y si una empresa no puede satisfacer esa demanda puede no crecer al ritmo deseado.

Factores que influyen en la cantidad y los tipos de administradores requeridos

La cantidad de administradores que una empresa necesita no sólo depende de su tamaño, sino también de la complejidad de su estructura, de sus planes de expansión y de su tasa de rotación de personal administrativo. La proporción entre el número de administradores y el de empleados no sigue ninguna norma. Es posible, agrandando o acortando la delegación de autoridad, modificar una estructura de tal modo que su cantidad —en un caso dado— aumente o disminuya sin tener en cuenta el tamaño de una operación.

Aunque se ha enfatizado la necesidad de determinar el número de administradores requeridos, está claro que esto es sólo una parte del panorama. Específicamente, deben identificarse los requisitos de cada posición de tal modo que se escojan los más convenientes. Más adelante estudiaremos este análisis detallado de los requisitos del puesto.

OA3

Determinación de los recursos administrativos: inventario de administradores

Es común en cualquier negocio, así como en la mayoría de las empresas no lucrativas, mantener un inventario de las materias primas y bienes que poseen para poder llevar a cabo sus operaciones. Es mucho menos común que las empresas mantengan un inventario de sus recursos humanos, en particular, de sus administradores competentes, aun cuando contar con la cantidad adecuada es un requisito esencial para alcanzar el éxito. Una empresa se puede mantener al día en cuanto al potencial administrativo mediante un organigrama (también llamado *organigrama de reemplazo de administradores*), el cual es tan sólo una representación gráfica de una unidad con los puestos administrativos indicados y marcados en relación con las posibilidades de promoción de cada uno de los titulares de los cargos.

En la figura 11.2 se representa un organigrama típico de un inventario de administradores. A simple vista, el contralor puede ver en dónde se ubica con respecto a la función de integración de personal. El sucesor del contralor probablemente sea el gerente de contabilidad general, quien, a su vez, tiene un sucesor listo para ascender. En apoyo de este administrador se encuentra un subordinado que estará listo para ascender dentro de un año, pero debajo de esa posición hay un colaborador que no tiene potencial y dos empleados de reciente contratación.

Análisis de la necesidad de administradores: fuentes de información externas e internas

Como se muestra en la figura 11.1, la necesidad de administradores está determinada por los planes empresariales y organizacionales y, en particular, por un análisis de la cantidad de administradores requeridos y por el número que se señala en el inventario de administradores. Sin embargo, hay otros factores, internos y externos, que influyen en su demanda y oferta. El medio ambiente externo comprende factores económicos, éticos, ecológicos, tecnológicos, sociales, políticos y le-

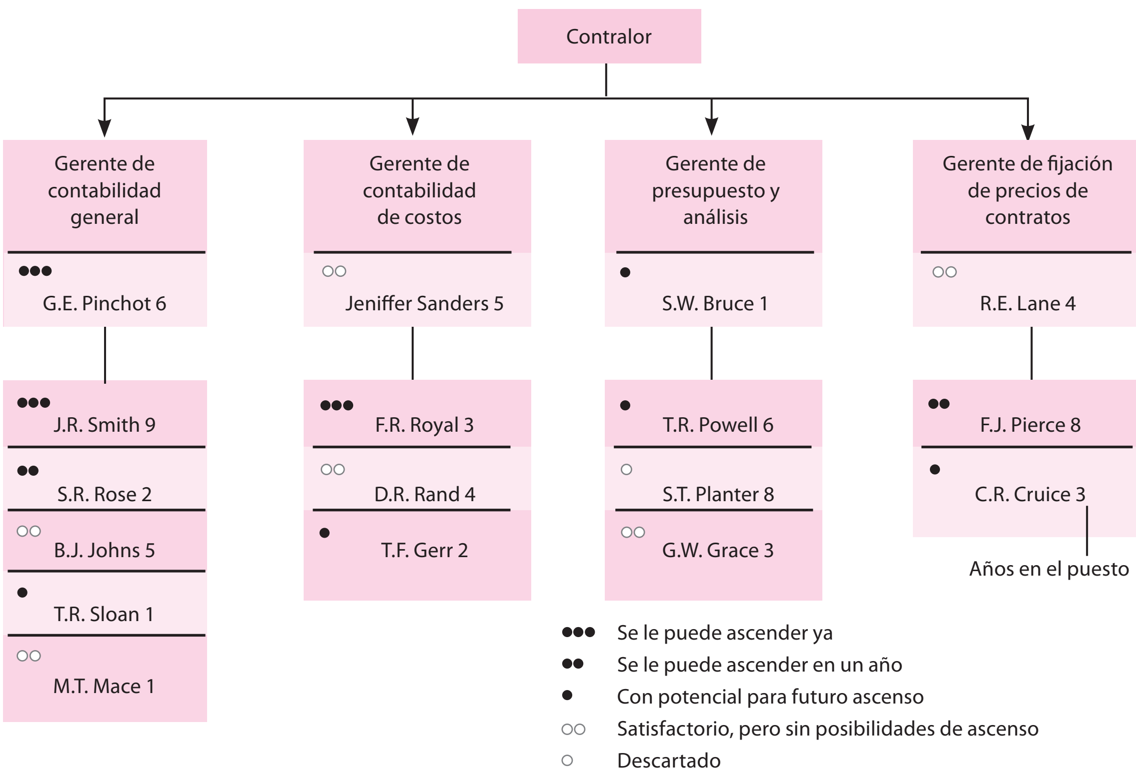


Figura 11.2 Organigrama de un inventario de administradores.

VISIÓN DE LIDERAZGO

www.bmw.com

Fuga de cerebros en BMW[3]

BMW, el fabricante de automóviles de lujo que quiere ser conocido por producir la "máxima máquina de conducir", se encontró con un éxodo de administradores importantes después del fracaso de su sociedad con British Rover. Bernd Pischetsrieder, el CEO anterior, abandonó BMW para unirse a Volkswagen; el administrador de producción, Carl-Peter Forster, dejó la empresa para unirse a la subsidiaria de Opel; Wolfgang Reitzle, del grupo de desarrollo y de compras de BMW, se fue a Ford, y su sucesor Wolfgang Ziebart se unió a Continental Tire. Cabe preguntarse si una compañía con tantas fugas de talento administrativo puede sobrevivir en la muy competitiva industria del automóvil.

El señor Milberg, CEO de BMW, exprofesor y aprendiz de mecánico operario en su época de formación, está seguro de que la compañía que dirige se desempeñará bien en su nicho con 20 nuevos modelos que se encuentran en la etapa de planeación. El sentido común dicta que el tamaño de la organización es esencial para sobrevivir en la muy competitiva industria automotriz. Sin embargo, Milberg afirma que "no hay ninguna razón para que BMW se fusione con nadie".[4] Sin embargo, es seguro que no deja de pensar en las fortalezas y debilidades de su inventario de administradores.

[3] Christine Tierney y Joann Muller, "BMW: Speeding into a Tight Turn", *Business Week*, 5 de noviembre de 2001, pp. 54-55. Véase también BMW, en: www.bmw.com, consultado el 16 de noviembre de 2011.

[4] Tierney y Muller, p. 55.

gales (que se expusieron en los capítulos 2 y 3). Por ejemplo, el crecimiento económico puede dar como resultado un incremento en la demanda del producto, lo cual requiere una expansión de la fuerza de trabajo, que, a su vez, acentúa la demanda de administradores. Al mismo tiempo, las compañías competidoras también pueden ampliarse y reclutar personal de una fuente de trabajadores común, de modo que se reduce la oferta de administradores. Se deben considerar también las tendencias en el mercado laboral, la demografía y la composición de la comunidad con respecto al conocimiento y las habilidades del conjunto de los trabajadores, así como su actitud hacia la compañía. La información sobre las tendencias a largo plazo del mercado de la mano de obra se puede recabar en varias fuentes. Por ejemplo, el gobierno estadounidense publica la *Monthly Labor Review* y el informe *Manpower Report of the President*, en el cual se hacen proyecciones a mediano y largo plazos. Algunas asociaciones comerciales y sindicatos también proyectan la demanda de la mano de obra.

La necesidad de personal y su disponibilidad dan lugar a cuatro situaciones de demanda y oferta, cada una de ellas requiere un enfoque diferente en las acciones del personal. Esto se ilustra en la matriz de la figura 11.3.

Demanda de administradores \ Oferta de administradores	Alta	Baja
Alta	Selección Contratación Promoción	**Interna** Capacitación y desarrollo Compensación **Externa** Reclutamiento
Baja	Cambio de planes de la compañía Outsourcing Despidos Descensos Retiros anticipados	Capacitación y desarrollo si se esperan cambios futuros en la demanda

Figura 11.3 Acciones respecto del personal basadas en la oferta y demanda de administradores dentro de la empresa.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

¿Se puede transferir el liderazgo entre industrias?[5]

Alan Mulally estuvo alrededor de 40 años con Boeing, una compañía de aeronaves, antes de convertirse en el CEO de Ford Motor Company, una empresa automotriz. Al seleccionarlo como sucesor de William Ford en los cargos de presidente y director ejecutivo, algunas personas dudaban de que pudiera tener éxito en Ford. ¿Pueden transferirse las experiencias obtenidas en una organización de aeronaves a la administración de una compañía que produce automóviles en masa? La respuesta es "sí". Un factor que contribuyó al éxito fue que Mulally no concibió su nuevo puesto de trabajo como un autócrata, sino que se concentró en el consenso y en la formación de una visión para Ford. Él lideró con el ejemplo reduciendo 30% su salario en 2009-2010, a efecto de participar en los sacrificios que sus empleados tuvieron que hacer para enfrentar la crisis financiera. Su estilo de liderazgo puso de relieve la comunicación abierta y la transparencia y, a pesar de su optimismo y de la confianza en sus decisiones, mostraba gran humildad. Mulally demostró que un buen líder puede transferir sus habilidades de liderazgo de la industria aeronáutica a la industria automotriz.

[5] K. M. Kelly, "A Leaders when Detroit Needs One: *Automotive Design and Production*", mayo de 2009; "Alan Mulally" entrevistado en el programa de Charlie Rose, en: www.charlierose.com/view/interview/11814, consultado el 1 de agosto de 2012. Véase también YouTube en: www.youtube.com/watch?v=xSADVo-PIno, consultado el 24 de enero de 2011.

La demanda y la oferta de la mano de obra no deben verse desde una perspectiva nacional o local. En una escala más amplia, encontramos que aumentan los desequilibrios de la demanda y oferta. En el pasado, la mano de obra era esencialmente un factor fijo de producción, pero en varios países en vías de desarrollo, como Taiwan, Corea del Sur, Polonia y Hungría, ha aumentado la demanda de mano de obra calificada y de administradores debido a su rápido crecimiento económico, lo que produce una escasez de trabajadores. El nivel educativo de la fuerza laboral mundial también está cambiando y la proporción de graduados universitarios se incrementa en países como China y Brasil.

Otros aspectos importantes en el enfoque de sistemas de la integración de personal

Después de determinar la necesidad del personal administrativo, se puede tener que reclutar a varios candidatos (véase la figura 11.1). Esto significa atraer a los que están calificados para ocupar puestos de la organización. Entre ellos se seleccionan los administradores actuales o potenciales, es decir, se trata de escoger entre los candidatos aquellos que sean más adecuados. El objetivo es colocarlos en los puestos que les permitan aplicar sus fortalezas personales y, quizá, superar sus debilidades adquiriendo experiencia o capacitándose en las habilidades que necesitan mejorar. Finalmente, la colocación de un administrador en un nuevo puesto de la empresa consiste en una

> El modelo de integración de personal muestra que hay que reclutar, seleccionar, colocar y promover a los administradores.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

www.infosys.com

¿Busca una compañía para trabajar en ella? Intente con Infosys

Con sede en Bangalore, India, Infosys es una de las mayores empresas de tecnologías de la información de ese país, donde cuenta con varios centros de desarrollo, además de 80 oficinas alrededor del mundo incluyendo Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Francia, Emiratos Árabes Unidos, Argentina, Europa y otros países. La compañía multinacional empezó en Pune, en 1981, con muy poco dinero, y veinte años después, en 2001, *Business Today* la clasificó como el mejor empleador. Siguieron otros reconocimientos como el de ser la compañía más respetada de la India en 2002.[6] También fue la primera compañía de ese país inscrita en la NASDAQ (National Association of Securities Dealers Automated).[7]

[6] En: "BW Most Respected Company Awards 2004", *Business World* (2004), consultado el 15 de noviembre de 2011.

[7] Infosys Makes it to NASDAQ 100, boletín de prensa de Infosys Press e "Infosys Looks Beyond Nasdaq 100 - Global Ambitions for Pioneering Indian Firm", en: www.infoworld.com/t/architecture/infosys-looks-beyond-nasdaq-100-642, consultado el 15 de noviembre de 2011.

promoción que, por lo general, implica más responsabilidad. Ya que el reclutamiento, selección, colocación y promoción son procesos complejos, los examinaremos a detalle más adelante en este capítulo. En tanto que la evaluación, la estrategia de carrera, la capacitación y el desarrollo se analizarán en los siguientes capítulos. La referencia a la dirección y al control, que se presenta en la figura 11.1, indica que una integración de personal eficaz influye en estas funciones.

Factores situacionales que afectan a la integración de personal

El proceso real de integración de personal que se expone en la figura 11.1 está influido por muchos factores ambientales. En particular, los factores externos incluyen el nivel de escolaridad, actitudes sociales (como la actitud hacia el trabajo), leyes y reglamentos que inciden directamente sobre la integración de personal, condiciones económicas, y oferta y demanda de administradores fuera de la empresa.

Hay también muchos factores internos que influyen en la integración de personal. Por ejemplo, las metas, tareas, tecnología y estructura de la organización, tipos de personas empleadas por la empresa, demanda y oferta de administradores dentro de la empresa, sistema de remuneraciones y diversas políticas. Algunas organizaciones son muy estructuradas, otras no. Para algunos puestos (como el de un administrador de ventas) la facilidad de trato personal puede ser de importancia vital, mientras que la misma habilidad es menos importante en un científico investigador que realiza un trabajo de laboratorio de forma independiente. Así, la buena integración de personal requiere darse cuenta de todos los factores circunstanciales, externos e internos. Sin embargo, aquí nos centramos en los que tienen una relevancia particular en la integración de personal.

Ambiente externo

Los factores del ambiente externo afectan a la integración de personal en diversos grados. Estas influencias pueden agruparse en educativas, socioculturales, político-legales y restricciones u oportunidades económicas. Por ejemplo, la alta tecnología que se usa en muchas industrias requiere de una preparación académica amplia e intensa. De manera similar, en el ambiente sociocultural de Estados Unidos, los administradores no aceptan ciegamente las órdenes sino que quieren participar de forma activa en la toma de decisiones. Además, de ahora en adelante,

VISIÓN DE LIDERAZGO

www.microsoft.com

¿Por qué dejar un "trabajo de ensueño" en Microsoft?[8]

Microsoft es muy conocida por atraer a personas excepcionalmente brillantes, inteligentes y ambiciosas. Muchas se han hecho multimillonarias durante su estancia en ella. Entonces, ¿por qué la abandonan? Se estima que cada semana se van 50 o más empleados, muchos de ellos habían formado parte de la compañía desde su fundación y se hicieron muy acaudalados durante ese tiempo. Aún así, el número de quienes la abandonan es tan sólo la mitad del promedio en la industria.

Debido al espectacular crecimiento de la compañía, el número de empleados aumentó a más de 30 000. Incluso contando con los mejores programas, el ambiente de pequeña empresa dio paso a otro más estructurado que se tradujo en una pérdida de libertad para crear e innovar. Es probable que Microsoft haya hecho un mejor trabajo en el mantenimiento de una cultura corporativa abierta, en comparación con la mayoría de las demás empresas; sin embargo, algunos empleados creativos se sintieron restringidos por el tamaño de la corporación.

Los cambios en el ambiente externo también tentaron a muchos empleados para dejar a la empresa. La internet, las nuevas empresas virtuales y las compañías de servicios inalámbricos ofrecen nuevos desafíos. Aunque abandonar Microsoft y unirse a compañías nuevas presenta riesgos laborales considerables, algunos aún abrigan el sentimiento de "cambiar al mundo", lo que a menudo se logra mejor en una compañía de reciente creación, ágil y pequeña, que se proponga explotar las nuevas tecnologías. Para Microsoft, la pérdida de su capital intelectual puede ser una amenaza seria, tal vez más de lo que suponen sus competidores como Sun u Oracle, como también lo es la amenaza del gobierno de dividir la compañía. Para muchas personas, abandonar el "trabajo de sus sueños" fue una decisión difícil.

[8] Joseph Nocera, "I Remember Microsoft", *Fortune*, 10 de julio de 2000, pp. 114-136.

tendrán que estar más orientados hacia el público para responder a las necesidades legítimas de los clientes y adherirse a altos estándares éticos.

El ambiente económico (incluyendo la situación competitiva) determina la oferta y la demanda externa de administradores. Además, las restricciones políticas y legales requieren que las empresas obedezcan las leyes y pautas emitidas por diversos niveles del gobierno. En la tabla 11.1 se resumen las principales leyes federales estadounidenses que se relacionan con el empleo justo y que influyen en la integración de personal. La siguiente exposición se concentra en la igualdad de oportunidades de empleo y el rol que desempeñan las mujeres en la administración, así como en la integración de personal en los negocios internacionales.

Igualdad de oportunidades en el empleo

Se han promulgado varias leyes que imponen la igualdad de oportunidades de empleo, por ejemplo, las que prohíben las prácticas de empleo que discriminan a las personas por su raza, color, religión, origen nacional, género o edad (entre rangos determinados). Estas leyes repercuten sobre la integración de personal puesto que el reclutamiento y selección para los ascensos deben acatarlas, esto significa que los administradores que tomen decisiones en estos ámbitos deben estar muy conscientes de ellas y de cómo se aplican en la función de integración de personal.

Tabla 11.1 Principales leyes federales de Estados Unidos que rigen la oportunidad equitativa de empleo (OEE)

Ley	Disposición
Ley de igualdad salarial (1963)	Pago equitativo para un trabajo equivalente, sin importar el género.
Título VII de la ley de derechos civiles (1964) (enmendada en 1972)	Oportunidad equitativa de empleo sin consideración de raza, color, religión, género y nacionalidad.
Ley de discriminación de edad en el empleo (1967) (enmendada en 1978, en lo que concierne a las edades de 65 a 70 años)	Oportunidad equitativa de empleo para personas con edades comprendidas entre 40 y 70 años.
Ley de rehabilitación vocacional (1973)	Oportunidad equitativa de empleo y una acción afirmativa razonable para personas con discapacidad.
Ley de discriminación por embarazo (1978)	Oportunidad equitativa de empleo durante el embarazo.
Ley de control y reforma migratoria (1986)	Establece la ilegalidad de la contratación, el reclutamiento y la recomendación de un extranjero en situación irregular.
Ley de estadounidenses con discapacidad (1990)	Ofrece a las personas discapacitadas un mejor acceso a servicios y empleos.
Ley de protección de beneficios a los trabajadores mayores (1990)	Protección para empleados mayores de 40 años, con respecto a los beneficios complementarios; también da a los empleados tiempo para considerar una propuesta de jubilación anticipada.
Ley de derechos civiles (1991)	Permite a las mujeres, a las personas con discapacidad y a quienes forman parte de las minorías religiosas tener un juicio con jurado. En ciertas situaciones, estas personas también pueden demandar por daños punitivos.
Ley de licencia médica y familiar (1993)	Quienes califiquen pueden tomar una licencia prolongada, sin pago, por razones familiares y de salud, sin miedo a perder el trabajo.
Ley de Sarbanes-Oxley (2002) Aprobada en parte como respuesta a importantes escándalos corporativos y contables, entre ellos los de Enron y Tyco.	Exige que las empresas divulguen su información y adopten mayores estándares [éticos].

Fuente: Keith Davis y John W. Newstrom, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, 8a. ed., Nueva York, McGraw-Hill, 1990; y Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue, *Human Resource Management*, 5a. ed., Chicago, Irwin, 1997; Ley de licencia médica y familiar de 1993, en: www.dol.gov/esa/regs/statutes/whd/fmla.htm, consultado el 5 de junio de 2002.

Mujeres en la administración

En la última década o más, las mujeres han progresado significativamente en asumir puestos de responsabilidad en las organizaciones. Entre las causas de estos acontecimientos están las leyes que gobiernan las prácticas del empleo justo, el cambio en las actitudes sociales hacia las mujeres trabajadoras y el deseo de las compañías de proyectar una imagen favorable colocando a aquellas calificadas en puestos administrativos.

Diversidad en el lugar de trabajo[9]

En la actualidad, las organizaciones tienen una fuerza laboral muy diversa, no sólo en Estados Unidos, sino también en otros países. Además de una mayor diversidad a nivel étnico y de género, el trabajador y el administrador estadounidense promedio también son de mayor edad. Sin embargo, también se ve una diversidad creciente en la preparación académica y en los antecedentes económicos.

Una fuerza laboral diversa tiene varias implicaciones en la integración de personal como el reclutamiento, la selección, la capacitación y el desarrollo, la flexibilidad en el programa de trabajo, las acciones positivas, las medidas para prevenir el acoso sexual y el establecimiento de una cultura organizacional apropiada.

Formar parte de un lugar de trabajo diverso tiene muchas ventajas, pero también implica desafíos para los administradores. Las ventajas pueden incluir tener distintas perspectivas en los problemas administrativos y no administrativos, la tolerancia a puntos de vista diversos, la flexibilidad de comportamiento y la aceptación de las diferencias que existen entre las personas.

Los desafíos administrativos tratan con problemas de comunicación, dificultad para llegar a un acuerdo, cambiar de una monocultura al pluralismo y superar una perspectiva etnocéntrica que asume que hay una postura que es la única correcta. Muchas compañías, especialmente las grandes, han establecido programas de administración de la diversidad.[10] McDonald's, Ford Motor Company, Allstate Insurance, IBM, Dole Food y Xerox son tan sólo algunas de esas empresas. Sin embargo, algunos conflictos permanecerán y requerirán de una administración efectiva como lo hemos expuesto en el capítulo 10 y como se retomará en el capítulo 13 al exponer la administración del conflicto.



En Estados Unidos, 70% de los empleados de McDonald's son mujeres o forman parte de una minoría.

Integración de personal en el ambiente internacional[11]

Se debe mirar más allá del ambiente externo inmediato y reconocer los cambios mundiales provocados principalmente por una avanzada tecnología de comunicaciones y por la existencia de

[9] Parshotam Dass y Barbara Parker, "Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning", *The Academy of Management Executive,* mayo de 1999, pp. 68-80. Véase también en: money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/minorities/, consultado el 14 de febrero de 2011; Richard W. July y Carol D. A'Amico, *Workforce 2020* (Indianápolis: Hudson Institute, agosto de 1999); véase también Kathryn A. Canas y Harris Sondak, *Opportunities and Challenges of Workplace Diversity* (Upper Saddle River, Nueva Jersey, 2008); Scott E. Page, "Making the Difference: Applying a Logic of Diversity", *The Academy of Management Perspectives,* noviembre de 2007, pp. 6-29; Myrtle P. Bell y Daphne P. Berry, "Viewing Diversity Through Different Lenses", *The Academy of Management Perspectives*, noviembre de 2007, pp. 21-25

[10] En: www.mcdonalds.com/corp/values/diversity.html, consultado el 14 de febrero de 2011; "Ronald McDonald House Charities", en: www.rmhc.org/usa/good/people.html, consultado el 31 de agosto de 2006; "Media Ford", en: media.ford.com/newsroom/feature_display.cfm?release=17674, consultado el 14 de febrero de 2011.

[11] Arvind V. Phatak, *International Dimensions of Management*, 4a. ed. (Cincinnati, OH: South-Western, 1995), cap. 6; Phatak, *International Management* (Cincinnati, OH: South-Western, 1997), cap. 13.

corporaciones multinacionales. No es raro que las grandes empresas internacionales tengan equipos de administradores de nivel superior compuestos por personas de diversas nacionalidades. La actitud geocéntrica es la base para visualizar la organización como una entidad mundial comprometida con una toma de decisiones global, entre las que se incluyen las decisiones de integración de personal.

Las compañías tienen tres fuentes para integrar personal a los puestos de las operaciones internacionales: *1*) administradores provenientes del país de origen de la empresa, *2*) administradores del país anfitrión y *3*) administradores provenientes de un tercer país. En las primeras fases del desarrollo de un negocio internacional, a menudo se seleccionan administradores provenientes del país de origen. El motivo tiene que ver con la experiencia que ellos tienen en las oficinas del país de origen y su familiaridad con los productos, personal, metas y políticas de la empresa, entre otros aspectos. Esto no sólo facilita la planeación, sino también el control. Sin embargo, también hay que considerar que un nacional del país de origen puede estar poco familiarizado con el idioma o el ambiente del país anfitrión. Además, en general, es más costoso enviar a un administrador y a su familia al extranjero y, para ésta, es difícil ajustarse al ambiente de otro país. Además, los países anfitriones pueden presionar a la compañía matriz para que emplee administradores de su misma región.

Los administradores que son oriundos del país anfitrión hablan el idioma y están familiarizados con el ambiente local. Su empleo es menos costoso y no hay que trasladarlos con su familia. El problema es que quizá no están tan familiarizados con los productos de la empresa y sus operaciones, y por lo tanto se dificulta el control.

La otra alternativa es emplear personas provenientes de terceros países, quienes con frecuencia son administradores con carreras internacionales. Sin embargo, el país anfitrión puede preferir a sus empleados nacionales en las posiciones de poder. También debe tenerse cuidado al seleccionar administradores provenientes de países que tuvieron conflictos políticos. Desde luego, hay muchos otros factores que tienen que tomarse en cuenta al operar en el extranjero.

Ambiente interno

Los factores internos seleccionados para esta exposición se relacionan con la integración de los puestos administrativos, donde el personal proviene de dentro y fuera de la empresa, y la determinación de la responsabilidad de la integración de personal.

Ascenso interno

Originalmente, los ascensos internos implicaban que los trabajadores avanzaran a los puestos de supervisión de primera línea y luego que remontaran la estructura organizacional. Así, se consideraba que una empresa era una entidad que recibía un flujo de empleados no administrativos del cual surgían los administradores futuros. Como solía decirse en la industria ferroviaria: "Cuando un presidente se retira o fallece, contratamos a un nuevo oficinista."

VISIÓN DE LIDERAZGO

El centro de desarrollo de Wipro en Atlanta[12]

La compañía global india de servicios de tecnologías de la información, Wipro, escogió a Atlanta para establecer su centro de desarrollo de software. Planean empezar a un nivel pequeño, pero expandirse más tarde. La idea es emplear personas locales que conocen las necesidades específicas de los negocios de la zona. Alrededor de Atlanta se encuentran 12 universidades, de las cuales obtendrán talentos. Sin embargo, la expansión global de Wipro no es nueva, pues ya tiene más de 12 oficinas en Estados Unidos.

[12] "Wipro Chooses Atlanta for Development Center", *The Wall Street Journal*, 29 de agosto de 2007.

Siempre que el tema sea considerado en términos generales, hay pocas dudas de que los empleados favorecen abrumadoramente una política de ascensos desde el interior. La prohibición de contratar personas externas limita la competencia por los puestos y da a los empleados un monopolio establecido sobre las aperturas administrativas. Sin embargo, los mismos empleados llegan a dudar de la sabiduría de esta política cuando se topan con su propio proceso de selección para un ascenso. Este sentimiento está presente en todos los niveles de la organización, principalmente debido a celos o a rivalidades en las promociones. La dificultad se vuelve más notoria cuando se elige un administrador general entre los administradores de ventas, producción, finanzas o ingeniería. Los de nivel superior optan por la vía fácil y se ahorran problemas seleccionando a uno externo.

Los ascensos internos no solamente tienen valores positivos que se relacionan con la moral, el compromiso a largo plazo de los empleados con la compañía y la reputación de la empresa, sino que también permiten aprovechar la presencia de administradores potencialmente capaces entre los empleados. Sin embargo, aun cuando estos valores positivos —pero inmedibles— son importantes, los ejecutivos no deben cegarse ante los peligros de confiar en exceso en esta fuente o de depender de ella en forma exclusiva.

Un peligro que presenta una política de ascenso exclusivamente interno es que puede conducir a la elección de personas que quizá sólo han imitado a sus superiores. Esto no es por fuerza una falla, especialmente si se cultivan los mejores métodos, rutinas, y puntos de vista, pero es probable que sea un ideal inaccesible. El hecho es que las empresas con frecuencia necesitan personas externas que traigan nuevas ideas y prácticas. En consecuencia, hay una buena razón para evitar una política exclusiva de ascensos internos.

Ascensos internos en compañías grandes

Por otra parte, una política de ascensos internos puede ser bastante conveniente para compañías muy grandes como Sears, Du Pont o General Motors. No obs-

www.sears.com
www.dupont.com
www.gm.com

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

Administración de recursos humanos en Walmart[13]

Walmart es el mayor empleador privado de Estados Unidos, con más de un millón de empleados en ese país. Sam Walton, su fundador, tenía una relación de comunicación muy especial con ellos, a quienes llamaba *asociados*. Aunque murió en 1992, es recordado con cariño por su interés, preocupación y capacidad de escuchar, así como por su política de puertas abiertas. Su legado continúa. Le llamaban afectuosamente "Señor Sam". Se preocupó por establecer una política que pagaba turno y medio a quienes trabajaran los domingos. Walmart pagaba sueldos bajos, pero los empleados estaban contentos y es una de las razones por las que la compañía creció con rapidez. La importancia de las personas también se muestra en el manual del asociado: "La piedra angular innegable del éxito de Walmart se funda en nuestra firme convicción en la dignidad de cada individuo."

Los sucesores de Sam intentaron mantener el ambiente organizacional y, en gran parte, tuvieron éxito. Sin embargo, las cosas han cambiando: desde la eliminación de la paga extraordinaria de 50% por el trabajo de los domingos hasta las exigencias creadas por las prolongadas horas en las tiendas (algunas están abiertas las 24 horas, lo cual impone horarios complicados). El cambio de orientación también se manifiesta en el lema que llevan los delantales azules de los asociados y que cambió de "Nuestra gente hace la diferencia" a "¿Cómo puedo ayudarle?". Esto podría interpretarse como que el enfoque pasó de estar en los asociados a estar en los clientes. Para aprovechar el descontento de algunos asociados, los sindicatos de trabajadores tratan de agremiar a los empleados de algunas localidades.

Aunque Walmart sigue teniendo mucho éxito, su ritmo de crecimiento se ha desacelerado. El desafío es mantener una organización interesada en las personas a pesar de su tamaño.



En 2012, Walmart contaba con 2.2 millones de asociados alrededor del mundo.

[13] Mark Gimein, "Sam Walton Made Us a Promise", *Fortune*, 18 de marzo de 2002, pp. 120-130; *Walmart*, en: www.walmart.com, consultado el 14 de febrero de 2011.

tante, los negocios y las organizaciones no lucrativas grandes tienen tantas personas calificadas, que el ascenso interno se aproxima a una condición similar a la de una política de competencia abierta. Incluso en estas compañías grandes puede ser necesario recurrir al exterior, como lo hizo General Motors cuando contrató a un profesor universitario como vicepresidente para que dirigiera a su personal de control ambiental.

OA4

Política de competencia abierta

Principio de competencia abierta Apertura de los puestos vacantes a las personas más calificadas, ya sean internas o externas a la empresa.

Los administradores deben decidir si los beneficios de una política de promoción desde el interior sobrepasa sus desventajas. Hay buenos motivos para implantar el **principio de competencia abierta** mediante la apertura de los puestos vacantes a las personas más calificadas, ya sean internas o externas a la empresa. Ello le da a la compañía, a fin de cuentas, la oportunidad de asegurarse los servicios de los candidatos más aptos. Además, contrarresta las limitaciones de una política de promoción interna exclusiva, le permite adoptar las mejores técnicas para reclutar a los administradores y motiva al "heredero forzoso" satisfecho de sí mismo. Parecería cuestionable cambiar estas ventajas por las virtudes de elevación de la moral que se atribuyen a la promoción interna.

Una política de competencia abierta es un medio mejor y más honesto de asegurar la competencia administrativa que las promociones obligatorias desde el interior. Sin embargo, obliga de una manera especial a los administradores que la siguen. Si ha de protegerse la moral al aplicar una política de competencia abierta, la empresa debe tener métodos justos y objetivos de evaluación y selección de su personal. También debe hacer todo lo posible por ayudar a las personas a desarrollarse para que puedan calificar para las promociones.

Cuando estos requisitos se cumplen, se esperaría que cada administrador que solicitara cubrir una vacante o un puesto de nueva creación, tuviera una lista de aspirantes calificados de toda la empresa. Si los empleados saben que se ponderan sus calificaciones, que han sido evaluados adecuadamente y que se les han dado oportunidades de desarrollo, tendrán mucho menos probabilidades de sentir que han sido tratados injustamente si se asigna una vacante a una persona externa. En igualdad de circunstancias, los empleados actuales deben ser capaces de competir con los candidatos externos, y si tienen la capacidad de ocupar un puesto, tienen la considerable ventaja de conocer la empresa y a su personal, su historia, problemas, políticas y objetivos. Para el mejor candidato, la política de competencia abierta debe ser un desafío y no un impedimento para el progreso.

Responsabilidad por la integración de personal

Aunque la responsabilidad por la integración de personal debe descansar en cada administrador y en cada nivel, la responsabilidad final es del director ejecutivo y del grupo de altos administradores a cargo de la realización de políticas. Ellos tienen el deber de determinar las políticas, encargar su ejecución a los subordinados y verificar que se apliquen bien. Por ejemplo, las consideraciones políticas incluyen las decisiones sobre un programa de integración de personal, sobre la conveniencia de ascender desde dentro o de llamar administradores de fuera, procedencia de los candidatos, procedimiento de selección, sistema de evaluación, naturaleza del administrador y desarrollo de la organización, y las políticas de promoción y retiro.

Ciertamente, los administradores de línea deben recurrir a los miembros del personal de *staff* (de ordinario, el departamento de personal) para reclutar, seleccionar, colocar, ascender, evaluar y capacitar a sus empleados. Sin embargo, a fin de cuentas, es responsabilidad del administrador llenar los puestos con las personas mejor calificadas.

Selección: hacer que concuerde la persona con el puesto

La planta, equipo, materiales y personas no hacen a una empresa, como tampoco los aviones, tanques, barcos y personas hacen una fuerza militar efectiva; se necesita otro elemento que es

indispensable: contar con buenos administradores. La calidad de éstos es uno de los factores más importantes que determinan el éxito continuo de cualquier organización. Por consiguiente, se deduce que seleccionarlos es uno de los pasos más importantes de la totalidad del proceso administrativo. La **selección** es el proceso de escoger entre varios candidatos, de dentro o fuera de la organización, a la persona más conveniente para la posición actual o para las que se abrirán en un futuro.

Selección Proceso de escoger entre varios candidatos, de dentro o fuera de la organización, a la persona más conveniente para un puesto.

OA5

Enfoque de sistemas para la selección: panorama general

Ya que los administradores calificados son cruciales para el éxito de una empresa, es esencial adoptar un enfoque de sistemas para su selección y para valorar las necesidades actuales y futuras del personal administrativo. En la figura 11.4 se presenta un panorama general del enfoque de sistemas para la selección del personal. El plan de requisitos administrativos se basa en los objetivos, pronósticos, planes y estrategias de la empresa, y se traduce en los requisitos del diseño de puestos y trabajos que se acoplan con determinadas características de los individuos, como inteligencia, conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia. Para satisfacer los requisitos organizacionales, los administradores reclutan, seleccionan, colocan y ascienden a las personas. Esto, desde luego, debe hacerse con la debida consideración del ambiente interno (por ejemplo, las políticas de la compañía, la oferta y demanda de administradores y el clima organizacional) y del externo (leyes, regulaciones, disponibilidad de administradores). Después de que se han seleccionado las personas y se han colocado en sus puestos, deben introducirse al nuevo trabajo. Esta orientación exige un aprendizaje sobre la compañía, sus operaciones y sus aspectos sociales.

Los administradores de nuevo ingreso realizan funciones administrativas y no administrativas (como el marketing) y ello da como resultado su desempeño administrativo que determina, en última instancia, la actuación general de la empresa. Después se evalúa su desempeño y se recompensa a quienes cumplieron sus metas (véase el capítulo 12). Con base en la evaluación, se inicia

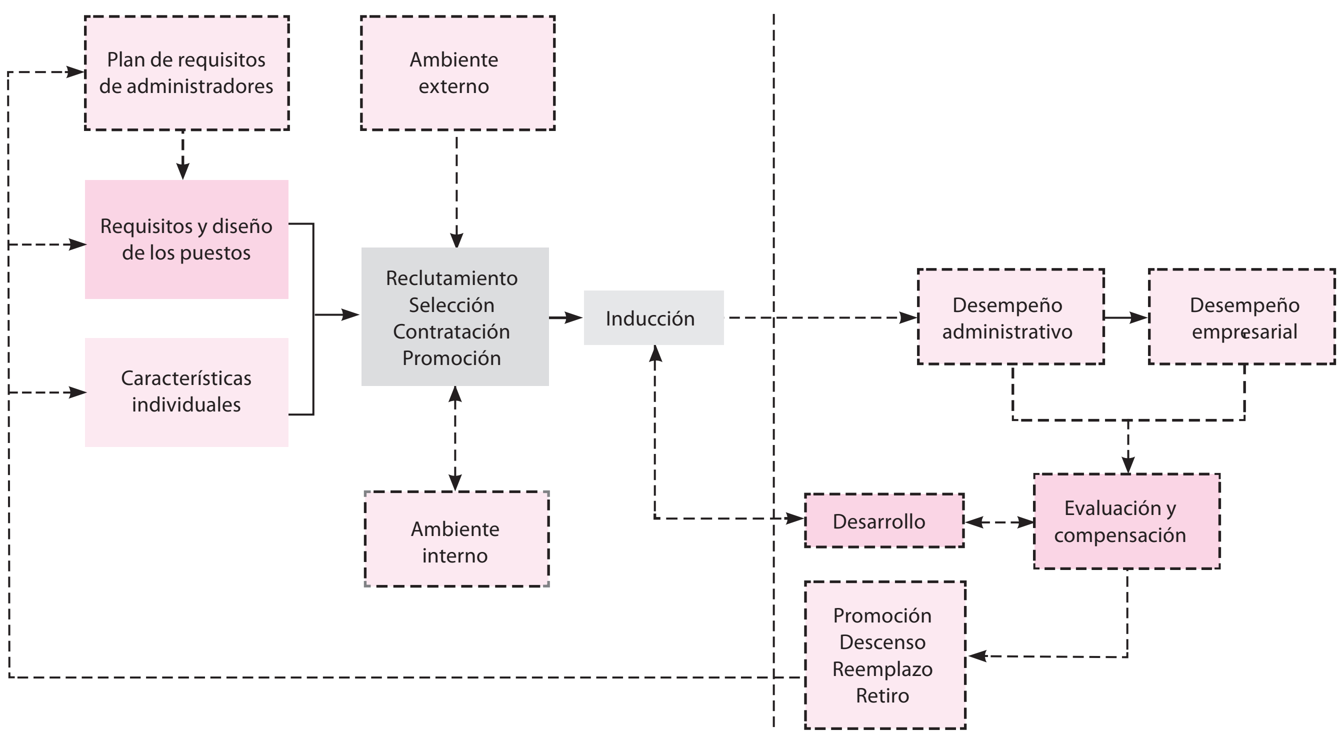


Figura 11.4 Enfoque de sistemas para la selección.

Nota: las variables marcadas con líneas punteadas son actividades de integración de personal y de otro tipo que se analizan en otros capítulos.

ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

¿Qué hacer al jubilarse o ser despedido?[14]

Algunas compañías, como Dow Chemical, motivan a sus exempleados a que permanezcan en contacto con la empresa, algo similar a lo que ocurre cuando las universidades dicen a los exalumnos "manténgase en contacto con su alma máter". La idea es desarrollar una red social de exalumnos mediante Twitter, LinkedIn o Facebook, que pueda beneficiar tanto a la compañía como al empleado. Uno de los beneficios es el uso compartido del conocimiento que también puede resultar en una recontratación después de la separación. Sin embargo, existe un inconveniente en potencia. Un empleado despedido o separado puede usar la red social para quejarse de la compañía. Las redes sociales, al igual que la mayor parte de las tecnologías, pueden no solamente beneficiar a la compañía y a sus empleados retirados, sino también prevenir la divulgación de información falsa o no deseada.

[14] Stephen Baker, "You're Fired—But Stay in Touch", *Business Week*, 4 de mayo de 2009, pp. 54-55.

su desarrollo y el de la organización (capítulo 13). Finalmente, la evaluación también puede ser la base para tomar las decisiones de ascensos, descensos, reemplazo y retiro.

En resumen, así es como funciona el modelo de selección. Ahora, detallaremos las principales variables del modelo.

OA6

Requisitos de los puestos de trabajo y diseño de puestos

Para elegir bien a un administrador hay que entender cabalmente la naturaleza y propósito del puesto que va a ocupar. Se debe hacer un análisis objetivo de los requisitos del puesto y, hasta donde sea posible, éste se debe diseñar de modo que se satisfagan las necesidades de la organización y del individuo. Además, se debe evaluar y comparar de tal forma que los interesados reciban un trato equitativo. Entre otros factores que se deben considerar están las habilidades requeridas (que varían con el nivel en la jerarquía organizacional) y las características personales que deben tener los administradores.

Identificación de los requisitos del puesto de trabajo

Al identificar los requisitos del puesto de trabajo, las empresas deben preguntarse, por ejemplo: ¿Qué labores tienen que desempeñarse en este puesto de trabajo? ¿Cómo se hacen? ¿Qué conocimientos previos, actitudes y habilidades se requieren? Ya que los puestos no son estáticos, es posible que haya que formular más preguntas: ¿Puede hacerse el trabajo de otra manera? En caso de ser así, ¿cuáles son los nuevos requisitos? Encontrar todas las respuestas exige analizar el trabajo. Esto puede hacerse mediante la observación, entrevistas, cuestionarios o incluso mediante un análisis sistemático. Así, en la descripción de un puesto basada en el análisis del trabajo, se enumeran los deberes importantes, las relaciones de autoridad y responsabilidad, y la relación con otros puestos. En las descripciones de los puestos muchas empresas incluyen también los objetivos y resultados esperados.

Desde luego, no hay ninguna regla segura para diseñar los puestos administrativos. No obstante, las empresas pueden evitar errores siguiendo algunas pautas.

Alcance apropiado del puesto

Un puesto definido con mucho detalle y concreción no presenta retos, oportunidades de crecimiento ni sentimientos de logros. Por consiguiente, los buenos administradores se aburrirán y se sentirán insatisfechos. Por otro lado, un puesto no debe ser tan amplio que no pueda manejarse. El resultado será tensión, frustración y pérdida de control.

Habilidades administrativas requeridas para el diseño de puestos

En general, el diseño del puesto debe empezar con las tareas por cumplir y debe ser lo suficientemente amplio para dar cabida a las necesidades y deseos de las personas. Pero algunos estudiosos

de la administración indican que puede ser necesario diseñar el puesto de tal modo que se ajuste al estilo de liderazgo de una persona en particular: a veces es apropiado diseñar puestos para personas excepcionales, con la finalidad de aprovechar su potencial. Desde luego, el problema es que es probable que haya que reestructurarlo cada vez que lo ocupa un nuevo administrador. Por consiguiente, la descripción del puesto debe proporcionar una idea clara de los requisitos de desempeño que se piden a la persona que lo ocupa en particular, pero también debe conceder cierta flexibilidad para que se aprovechen las características y habilidades del individuo.

Cualquier descripción de puesto depende del trabajo particular a realizar y de la organización. Por ejemplo, en un ambiente organizacional burocrático y estable, un puesto puede describirse en términos bastante específicos. En contraste, en una organización dinámica con un ambiente inestable que cambia con gran rapidez, una descripción de puesto tiene que ser más general y de seguro hay que revisarla con mayor frecuencia. Aquí se requiere un enfoque situacional de la descripción del puesto y del diseño de puestos.

Diseño del puesto

Las personas pasan mucho tiempo en el trabajo; por consiguiente, es importante diseñar los puestos de tal modo que se sientan bien en ellos. Esto requiere que su estructura sea apropiada en lo que se refiere al contenido, función y relaciones.

Diseño de puestos para individuos y equipos de trabajo

El diseño de puestos puede enfocarse en un solo puesto de trabajo o en grupos de trabajo. Para empezar, cada puesto se enriquece agrupando las tareas en unidades de trabajo naturales. Esto significa poner las tareas que están relacionadas en una categoría y asignarlas a un individuo. El segundo enfoque consiste en combinar varias tareas en un puesto. Por ejemplo, en lugar de que haya varias personas en la línea de montaje armando una bomba de agua, se sitúan estaciones de trabajo con individuos que se ocupen de toda la tarea, incluso de probarla. La tercera manera de enriquecer el puesto es establecer relaciones directas con los clientes. Un analista de sistemas puede presentar resultados y recomendaciones directamente a los administradores responsables del cambio de los sistemas en lugar de reportarlos a su superior, quien entonces haría recomendaciones a la alta administración. Cuarto, se debe incorporar una realimentación rápida y concreta en el sistema cada vez que sea apropiado. Por ejemplo, en una tienda al menudeo los vendedores recibían las cifras de ventas de cada día y el acumulado del mes. Quinto, los puestos se pueden enriquecer mediante cargas de trabajo verticales, lo cual consiste en incrementar la responsabilidad de los individuos en la planeación, realización y control de su trabajo.

Los mismos principios se aplican para mejorar el diseño de puestos en los equipos. Los puestos deben diseñarse de tal modo que los grupos realicen una tarea completa. Además, a los equipos se les puede dar autoridad y libertad para decidir en qué medida se realizarán los trabajos; de este modo, se les da mucha autonomía. En sus equipos, los individuos se capacitan constantemente para rotar los trabajos grupales. Por último, las recompensas se entregan con base en el desempeño del grupo, lo cual fomenta la cooperación, no la competencia, entre sus integrantes.

Factores que influyen en el diseño de puestos

En el diseño de puestos se tienen que tomar en cuenta las necesidades de la empresa, pero también hay que considerar otros factores para alcanzar los beneficios máximos: diferencias individuales, tecnología, costos de la reestructuración de los puestos, estructura de la organización y ambiente interno.

Las personas tienen necesidades diferentes. Quienes tienen capacidades desaprovechadas, tienen la necesidad de crecer y desarrollarse, por lo que quieren que se enriquezca su puesto y están dispuestos a asumir mayores responsabilidades. Mientras que algunas personas prefieren trabajar por su cuenta, hay quienes tienen necesidades sociales y trabajan bien en grupos. También se deben considerar la naturaleza de la tarea y la tecnología del puesto. Aunque sea posible que haya

www.volvo.com
www.gm.com

equipos que armen automóviles completos (como se hacía en la planta de Volvo en Suecia), no siempre es eficaz usar el mismo diseño de puesto en las altas corridas de producción de General Motors, en Estados Unidos. También hay que pensar en los costos de establecer nuevos diseños de los puestos. Hay una gran diferencia si una planta es de diseño reciente o si es una planta vieja que tiene que rediseñarse y remodelarse para dar cabida a los nuevos conceptos del diseño de puestos.

La estructura de la organización también debe tenerse en cuenta. Cada puesto debe encajar en la estructura general. Por ejemplo, en una organización descentralizada funcionan bien los grupos de trabajo autónomos, pero éstos pueden ser inadecuados en una estructura centralizada. De manera similar, el ambiente organizacional influye en el diseño de puestos. Los grupos se desenvuelven bien en un ambiente que motive la participación, enriquecimiento del trabajo e independencia, aunque no se presten para una empresa con un liderazgo autocrático descendente.

Habilidades y características personales de los administradores

Para ser eficaces, los administradores necesitan varias habilidades: técnicas, humanas, conceptuales y de diseño, cuya importancia relativa varía según el nivel en la organización, como se expuso en el capítulo 1. Además, en ellos se buscan aspectos relacionados con sus habilidades analíticas y de solución de problemas, así como ciertas características personales.

Habilidades analíticas y de solución de problemas

Una de las características deseables en los administradores, mencionadas con frecuencia son las capacidades analíticas y las habilidades para resolver problemas. Pero, como decía Alan Stoneman, expresidente de Purex Corporation: "No tenemos ningún problema; todo son oportunidades. Todo problema debe ser una oportunidad." En otros términos, los administradores deben saber identificar los problemas, analizarlos y, al resolverlos, explotar las oportunidades que se les presenten. Deben examinar el ambiente e identificar, a través de un proceso racional, los factores que estorben el aprovechamiento de las oportunidades. Así, se aplican las facultades analíticas para descubrir las necesidades de los clientes actuales (o potenciales) y para satisfacerlas con un producto o servicio. Se ha demostrado que este método de búsqueda de oportunidades puede significar el éxito corporativo. Por ejemplo, Edwin H. Land de Polaroid cubrió las necesidades de los que querían fotografías instantáneas. Pero la identificación y el análisis del problema no son suficientes. Los administradores también tienen que estar dispuestos a implementar soluciones y a reconocer las emociones, necesidades y motivaciones de los interesados cuando emprenden el cambio requerido. También deben identificar y comprender a quienes se resisten el cambio.

www.purex.com

Características personales que deben reunir los administradores

Además de las diversas habilidades que necesitan los administradores efectivos, varias características personales también son importantes: el deseo de administrar, la habilidad para comunicarse con empatía, la integridad y la honestidad, así como su experiencia como administrador, la cual es una característica muy significativa.

Deseo de administrar

El administrador exitoso tiene un gran deseo de administrar, influir en otras personas y obtener resultados a través de los esfuerzos cooperativos de sus subordinados. Es evidente que muchos quisieran los privilegios de los puestos administrativos, como un estatus alto y un gran salario, pero carecen de la motivación básica para lograr resultados mediante la creación de un ambiente en el que las personas colaboren por los objetivos comunes. El deseo de administrar requiere esfuerzo, tiempo, energía y, en general, muchas horas de trabajo.

Habilidades de comunicación y empatía

Otra característica importante de los administradores es la facilidad para comunicarse a través de informes escritos, cartas, discursos y exposiciones. La comunicación exige claridad, pero más aún, empatía, la cual consiste en saber entender los sentimientos de otra persona y tratar los aspectos emocionales de la comunicación. Las habilidades de comunicación son importantes para una **comunicación intragrupal** eficaz, es decir, la comunicación con las personas de la misma unidad organizacional. Sin embargo, a medida que uno asciende por la organización, la **comunicación intergrupal** se vuelve cada vez más importante. No sólo es la comunicación con otros departamentos, sino también con grupos externos a la empresa: clientes, proveedores, gobiernos, comunidades y, desde luego, los accionistas de las empresas.

Comunicación intragrupal Comunicación con las personas de la misma unidad organizacional.

Comunicación intergrupal Comunicación con otros departamentos, así como con grupos externos a la empresa.

Integridad y honestidad

Los administradores deben ser honrados y dignos de confianza. Su integridad abarca la honestidad en cuestiones de dinero y en los tratos con otras personas, respeto absoluto por la verdad, firmeza de carácter y una conducta acorde con las normas éticas.

Muchas de estas cualidades y otras son citadas por los altos ejecutivos de las principales compañías. Por ejemplo, Henry Ford II, expresidente de Ford Motor Company, mencionaba como cualidades deseables la honestidad, la sencillez y la franqueza.

www.ford.com

Desempeño anterior como administrador

Otra característica muy importante para la selección es el desempeño pasado como administrador, ya que es probable que sea el factor de pronóstico más confiable de su actuación futura. Desde luego, no cabe evaluar ninguna experiencia administrativa al seleccionar supervisores de primera línea entre personas de todos los niveles, puesto que no han tenido tal experiencia. Sin embargo, los logros del pasado son aspectos importantes en la selección de administradores de nivel medio y superior.

Correspondencia de las aptitudes con los requisitos del puesto

OA7

Después de identificar las posiciones organizacionales, los administradores se consiguen a través de la contratación, selección, colocación y promoción (véanse las variables en la figura 11.4). Básicamente, hay dos fuentes de personal administrativo: la promoción o transferencia de empleados de la empresa o la contratación de administradores externos. En las promociones internas, un sistema de información computarizada sirve para identificar a los candidatos calificados y se puede usar en conjunto con un amplio plan de recursos humanos. En particular, se usa para anticipar las necesidades de personal, nuevas vacantes, bajas de personal, exigencias de desarrollo y planeación de la carrera.

Hay también fuentes externas en las que una empresa puede encontrar administradores calificados. Muchas agencias de empleo (públicas y privadas) y los reclutadores de ejecutivos (llamados también *headhunters*) localizan a los candidatos convenientes para los puestos. Otras fuentes de administradores son las asociaciones profesionales, instituciones educativas, referencias de empleados de la empresa y, desde luego, las solicitudes de empleo que presentan de forma voluntaria las personas interesadas en la empresa.

Reclutamiento de administradores

El **reclutamiento** consiste en atraer candidatos para cubrir los puestos de la estructura organizacional. Antes de que se empiece el reclutamiento, deben identificarse con toda claridad los requisitos del puesto, los cuales se deben relacionar en forma directa con la tarea a desempeñar; de esta forma se facilita el recluta-

Reclutamiento Atracción de candidatos para cubrir los puestos de la estructura organizacional.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

¿Dónde reclutan las compañías chinas?[15]

A medida que las compañías chinas van teniendo una mayor orientación global, contratan a administradores occidentales. Lenovo, el mayor productor de computadoras de ese país, contrató a Bill Amelio como CEO. El señor Amelio fue el jefe de la región Asia-Pacífico de Dell Computers. De manera similar, Phil Murtaugh migró de General Motors a Shanghai Automotive Industry Corp (SAIC), que es la mayor compañía automotriz de China y que produce automóviles para exportación. Como se puede esperar, algunas empresas chinas tienen sus reservas en relación con tales prácticas, pero cada vez es más común que a los ejecutivos de occidente les resulte atractivo hacerse cargo de una posición alta allí. Sin embargo, también estos ejecutivos perciben riesgoso este cambio porque no están familiarizados con los detalles de su cultura. Varias compañías chinas ahora contratan ejecutivos entre sus connacionales con experiencia en occidente, pues tienen la ventaja de estar familiarizados con la cultura china.

También existe una gran necesidad de administradores de nivel medio en China porque la revolución cultural obstaculizó su educación. A medida que las compañías chinas tienen una mayor orientación global, la necesidad de administradores de nivel superior y medio va en aumento, lo cual abre oportunidades atractivas para algunos occidentales.

[15] "Management in China - Go East, My Son", *The Economist*, 12 de agosto de 2006, p. 53.

miento de candidatos externos. Las empresas con una imagen pública favorable atraen más fácilmente a candidatos calificados. Una compañía como Sony tiene una imagen conocida, mientras que las empresas pequeñas (que muchas veces ofrecen excelentes oportunidades de crecimiento y desarrollo) tienen que hacer grandes esfuerzos para comunicarle al solicitante el tipo de negocio que son y las oportunidades que ofrecen.

Selección, colocación y promoción

La selección de un administrador consiste en escoger entre los candidatos aquel que satisfaga mejor los requisitos del puesto. Ya sea para llenar una vacante específica o para adelantarse a necesidades administrativas futuras, hay dos enfoques para cubrir los puestos organizacionales. En el *enfoque de selección*, se busca a los candidatos que desempeñen un puesto con requisitos bastante específicos; en el *enfoque de colocación*, se evalúan las capacidades y deficiencias del individuo y se encuentra o incluso se diseña un puesto conveniente.

> Enfoques para cubrir las vacantes: de selección y de colocación.
>
> **Promoción** Desplazamiento dentro de la organización a un puesto más alto, con responsabilidades mayores y que requiere habilidades más avanzadas.
>
> **Ascenso** Premio por una actuación excelente o resultado del deseo de la empresa de aprovechar mejor las habilidades y talentos de un individuo.

La **promoción** es un desplazamiento dentro de la organización a un puesto más alto, con responsabilidades mayores y que requiere habilidades más avanzadas. Por lo general conlleva un estatus superior y un aumento de sueldo. Las facetas de selección se aplican también a los **ascensos**, que pueden ser un premio por una actuación excelente o el resultado del deseo de la empresa de aprovechar mejor las habilidades y talentos de un individuo. Las promociones pueden ser un premio por el desempeño pasado, pero sólo cuando haya pruebas de competencia potencial. De otra manera, los empleados ascienden a un nivel en el que son incompetentes.

Principio de Peter

Los errores en la selección son posibles y quizá comunes. Según Laurence J. Peter y Raymond Hall, autores de *El principio de Peter*, los administradores ascienden hasta su nivel de incompetencia.[16] De manera específica, si un administrador tiene éxito en un puesto, este mismo éxito puede suponerle una promoción a un puesto más alto, que a veces es uno que requiere habilidades que la

[16] Laurence J. Peter y Raymond Hall, *The Peter Principle* (Nueva York: Bantam, 1969). Véase también Laurence J. Peter, *The Peter Pyramid: Or Will We Ever Get the Point?* (Nueva York: Morrow, 1986) y la revision que realizó Peter Shaw, "A Management Guru Peters Out", *Wall Street Journal*, 24 de enero de 1986. Para la aplicación del principio de Peter al desarrollo de software, véase Craig Kirkwood, "Adobe and the Peter Principle", en: www.planetpublish.com, 17 de abril de 2002, consultado el 5 de junio de 2002.

persona no posee. Tal ascenso sería a un trabajo que está por encima de las capacidades del administrador. Aunque no debe pasarse por alto la posibilidad del crecimiento individual, el principio de Peter sirve como una advertencia para no tomar a la ligera el proceso de selección y promoción.

Proceso de selección, técnicas e instrumentos

En esta sección se presenta un panorama general del proceso de selección, seguido de una exposición de varios instrumentos y técnicas, incluyendo entrevistas, pruebas y centro de evaluación. Para elegir bien, la información del solicitante debe ser válida y confiable. Cuando se pregunta si los datos son válidos, lo que se quiere saber es si los datos miden lo que se supone que deben medir. En la selección, la **validez** es el grado al cual los datos predicen el éxito del candidato como administrador. La información también debe tener **confiabilidad**, que se refiere a la exactitud y constancia de la medición. Por ejemplo, una prueba confiable, si se repitiera en las mismas condiciones, daría básicamente los mismos resultados.

Validez Grado al cual los datos predicen el éxito del candidato como administrador.

Confiabilidad Exactitud y consistencia de la medición.

Proceso de selección

Hay variaciones en los pasos específicos del proceso de selección. Por ejemplo, la entrevista que se le realiza a un candidato para un puesto de supervisión de primer nivel puede ser sencilla cuando se compara con las entrevistas rigurosas que se aplican a un ejecutivo de alto nivel. No obstante, el esbozo general que se presenta a continuación es indicativo del proceso característico:

1. Se establecen los criterios de selección, por lo normal fundados en los requisitos actuales (y a veces futuros) de los puestos, y se incluyen aspectos como escolaridad, conocimientos, habilidades y experiencia.
2. Se pide al candidato que complete un formulario de solicitud (este paso se omite si proviene de la misma organización).
3. Se realiza una entrevista de selección para identificar a los candidatos más prometedores.
4. Se obtiene información adicional probando las calificaciones del candidato para el puesto.
5. El administrador, su superior y otros miembros de la organización realizan entrevistas formales.
6. Se verifica y comprueba la información proporcionada por el candidato.
7. Se puede indicar un examen físico.
8. Según los resultados de los pasos anteriores, se le ofrece el trabajo al candidato o se le informa que no ha sido seleccionado para el puesto.

A continuación detallemos algunas etapas del proceso de selección.

Entrevistas

Prácticamente a todo administrador contratado o ascendido por una compañía lo entrevistan una o más personas. A pesar de su difusión, se desconfía considerablemente de este método como medio confiable y válido para seleccionar a los administradores por varias razones: cada entrevistador puede ponderar o interpretar la información obtenida de una manera diferente; con frecuencia, no plantean las preguntas correctas o se dejan influir por la apariencia general del entrevistado, lo cual tiene poca relación con el desempeño laboral. También tienden a decidir al principio de la entrevista, antes de obtener toda la información necesaria para hacer un juicio justo.

Se pueden aplicar varias técnicas para mejorar las entrevistas y superar algunos de estos inconvenientes. Primero, hay que capacitar a los entrevistadores para que sepan qué deben indagar. Por ejemplo, al entrevistar a empleados de la propia empresa, deben analizar y comentar sus historiales, así como estudiar los resultados logrados y la manera en la que se realizaron sus principales actividades administrativas. En el capítulo 12, que trata acerca de la evaluación del desempeño, se muestra con mayor detalle cómo hacer esto. Cuando se seleccionan administradores externos a

la empresa, a los entrevistadores les cuesta más obtener estos datos lo cual, en general, se consigue al verificar las referencias.

En segundo lugar, los entrevistadores deben estar preparados para hacer las preguntas adecuadas. Hay entrevistas estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas. En una no estructurada, el entrevistador puede decir, por ejemplo: "Hábleme de su último trabajo"; en una *semiestructurada*, sigue una guía pero también plantea otras preguntas; en una *estructurada*, formula un conjunto de preguntas preparadas.

La tercera manera de mejorar la selección consiste en realizar varias entrevistas con distintos entrevistadores; de este modo, se pueden comparar sus evaluaciones e impresiones. Ahora bien, no todos los entrevistadores deben votar en la selección de un candidato sino que deben proporcionar información adicional para el administrador que sea responsable de la decisión final.

En cuarto lugar, la entrevista es sólo un aspecto del proceso de selección que debe completarse con los datos de la solicitud de empleo, los resultados de las pruebas y la información obtenida de las referencias. Puede ser necesario comprobar las referencias y las cartas de recomendación para verificar la información dada por el solicitante. Para que una referencia sea útil, la persona debe conocer bien a quien refiere y debe dar una evaluación verdadera y completa acerca de él. Muchas personas son renuentes a proporcionar información que pueda poner en peligro las oportunidades del solicitante, de modo que exageran sus puntos fuertes y encubren sus limitaciones. La Ley de la Privacidad de 1974 de Estados Unidos, así como la legislación y las disposiciones judiciales relacionadas han hecho aún más difícil obtener referencias objetivas en ese país. Según esa ley de privacidad, el solicitante tiene el derecho legal a inspeccionar las cartas de referencia, a menos que renuncie a este derecho. Por eso algunos maestros no quieren dar referencias de trabajo objetivas y exactas de sus estudiantes.

Tipos de pruebas

El objetivo principal de las pruebas es obtener datos sobre los solicitantes que sirvan para predecir su éxito como administradores. Algunas de sus ventajas son: encontrar a la mejor persona para el trabajo, dar al solicitante la mayor satisfacción laboral y reducir la rotación. Algunas pruebas usuales se clasifican como sigue:

1. Las *pruebas de inteligencia* miden las capacidades intelectuales y prueban la memoria, agilidad mental y habilidad para percibir relaciones en problemas complejos.
2. Las *pruebas de habilidades y aptitudes* se diseñan de tal modo que se descubran los intereses, las habilidades actuales y el potencial para la adquisición de habilidades nuevas.
3. Las *pruebas vocacionales* tienen el objetivo de mostrar la ocupación más conveniente de un candidato o las áreas en las que sus intereses coinciden con aquellos de las personas que trabajan en esas áreas.
4. Las *pruebas de personalidad* sirven para revelar rasgos personales del candidato y cómo se relaciona con los demás, dando con ello una medida del potencial de liderazgo.

Sin embargo, las pruebas tienen sus limitaciones. En primer lugar, los psicólogos industriales competentes están de acuerdo en que no son lo bastante exactas para que sean la única medida de las características de los candidatos; también se deben interpretar a la luz de los antecedentes de cada persona. Segundo, quienes aplican estas pruebas deben saber qué hacen y cuáles son sus limitaciones. Uno de los principales inconvenientes de las pruebas es la incertidumbre acerca de si son pertinentes; ni siquiera los psicólogos tienen mucha confianza en que las pruebas actuales sean eficaces para medir las habilidades y los potenciales administrativos. Tercero, antes de usar cualquier prueba con gran amplitud, debe probarse, en caso de ser posible, en el personal de la empresa, para ver si es válida con empleados cuyas habilidades administrativas ya se conozcan. Cuarto, también es importante que las pruebas sean administradas e interpretadas por expertos. Como último punto, las pruebas no deben hacer discriminaciones injustas y deben acatar las leyes y disposiciones gubernamentales.

Centros de evaluación

Centro de evaluación Técnica para seleccionar y promover a los administradores.

www.att.com

Un **centro de evaluación** no es un lugar, sino una técnica para seleccionar y promover a los administradores. Esta metodología se aplica en combinación con la capacitación. Los centros de evaluación se usaron por primera vez para seleccionar y promover a supervisores de los niveles inferiores, pero ahora también se aplican a los administradores de los niveles medios. Sin embargo, parecen inapropiados para los altos ejecutivos. La técnica de los centros de evaluación no es nueva, la usaron los ejércitos alemán e inglés en la Segunda Guerra Mundial y la Oficina de Servicios Estratégicos de Estados Unidos. Pero su primer uso corporativo en este último país se atribuye a la American Telephone and Telegraph Company en la década de 1950.

Como tiene la finalidad de medir la forma en que un administrador potencial actuará en situaciones administrativas comunes, el enfoque usual del centro es hacer que los candidatos tomen parte en una serie de ejercicios. Durante este periodo, psicólogos o administradores experimentados los observan y evalúan. En un centro de evaluación característico se pide que los candidatos hagan lo siguiente:

- Que realicen varias pruebas psicológicas.
- Que participen en juegos administrativos en grupos pequeños.
- Que participen en ejercicios aleatorios de opciones, en los cuales se les pide que manejen diversos aspectos a los que podrían enfrentarse en un trabajo administrativo.
- Que participen en una discusión de grupo sin líder sobre algún problema.
- Que hagan una breve presentación oral sobre un tema en particular y que recomienden una línea de acción deseable a un superior hipotético.
- Que participen en otros ejercicios, como la preparación de un informe escrito.

Durante estas actividades, los candidatos son observados por sus evaluadores, quienes también los entrevistan de vez en cuando. Al final del periodo del centro de evaluación, cada evaluador resume sus impresiones acerca de la actuación de cada candidato; entonces, los asesores comparan sus evaluaciones, llegan a conclusiones sobre el potencial administrativo de los candidatos y escriben un reporte sobre cada uno. Estos informes se ponen a disposición de los administradores que harán el nombramiento, para que los tomen como una guía. También se usan a menudo como referencias para el desarrollo administrativo. En muchos casos se hacen comentarios a los candidatos sobre su evaluación; en otros, la realimentación se da sólo a los que la solicitan. A veces, la evaluación general acerca de las posibilidades de promoción permanece confidencial, aun cuando los asesores informan a los candidatos acerca de su desempeño en los ejercicios.

Las evidencias acerca de la utilidad del enfoque del centro de evaluación, aunque no son concluyentes, sí son alentadoras. Por otra parte, hay controversias en cuanto a quién, por quién y en qué circunstancias deben aplicarse las pruebas y quién debe recibir los resultados.

Sin embargo, los centros de evaluación presentan algunos problemas. En primer lugar, requieren mucho tiempo, en especial porque muchos programas eficaces duran más de cinco días. Segundo, la capacitación de los evaluadores es un problema, en particular en las compañías que creen, con cierta justificación, que los mejores evaluadores son los administradores de línea experimentados y no psicólogos especializados. Tercero, aunque se usan varios ejercicios para abarcar todo el trabajo que hace un administrador, hay dudas acerca de si éstos son el mejor criterio de evaluación. Está incluso el problema mayor de determinar qué medidas de evaluación deben aplicarse a cada ejercicio. Es probable que la mayoría de los centros de evaluación, puesto que se ocupan de la conducta individual y en grupo en diversas circunstancias, pasen por alto el elemento más importante en la selección de administradores, sobre todo de quienes están a punto de ingresar por primera vez a las filas administrativas: la motivación, es decir, si una persona quiere o no ser administrador. Para sentir esta motivación, los candidatos deben saber qué es la administración, en qué consiste y qué se necesita para ser bueno en ello. Obviamente, la motivación es una cualidad difícil de evaluar. Sin embargo, al aclararles lo que implica y lo que requiere la

ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

Administración de recursos humanos en India y en otros países[17]

El *outsourcing* se ha vuelto muy popular con la globalización. La India es, con frecuencia, el lugar favorito para tal actividad. Los beneficios del outsourcing son la obtención de un servicio a un costo más bajo, lo que puede incrementar la ventaja competitiva de la empresa que hace la subcontratación. Sin embargo, las subcontrataciones no carecen de riesgos porque las diferencias culturales pueden dar como resultado algunas dificultades en las comunicaciones aunque el inglés se hable ampliamente. Otras consideraciones son las diferencias en las zonas horarias que pueden obstaculizar, por ejemplo, la asistencia a los clientes de Dell en Estados Unidos. Por otra parte, la comunicación por internet no es costosa y, además, la India no tiene monopolios en las tecnologías de la información ni en el *outsourcing*. En Asia, la fuerza de trabajo de Filipinas también ofrece servicios de tecnologías de la información y China está en el proceso de entrar a ese negocio.

Estos desarrollos tienen implicaciones de importancia para la integración de personal y la dirección. Los administradores de recursos humanos tienen ahora un grupo más grande y diverso del cual seleccionar las personas adecuadas para las tareas. Las herramientas tradicionales para la selección del candidato correcto pueden no ser apropiadas para los candidatos de otros países. Además, es probable que la capacitación y la evaluación del desempeño tengan que adaptarse al ambiente local. Las compensaciones, la motivación, las necesidades locales y los requisitos, así como las expectativas, difieren entre las naciones. Las compañías necesitan adaptarse a la situación local. Esto es verdad tanto para la India como para otros países.

[17] Singha Chiamsiri, Sri Devi Bulusu & Mithlesh Agarwal, "Information Technology Offshore Outsourcing in India: A Human Resources Management Perspective", en: rphrm.curtin.edu.au/2005/issue2/india.html, consultado el 15 de noviembre de 2011; Pawan S. Budhwar "HRM in Context", en: ccm.sagepub.com/cgi/content/abstract/1/3/333 consultado el 15 de noviembre de 2011.

administración y al pedirles que reflexionen sobre el tema, el entrevistador les da una buena base para que determinen si realmente quieren serlo.

Limitaciones del proceso de selección

La diversidad de enfoques y pruebas de selección indican que no hay una manera perfecta de seleccionar a los administradores. La experiencia ha demostrado que incluso los criterios de selección mejor escogidos no pronostican perfectamente el desempeño. Además, hay una distinción entre lo que las personas pueden hacer, es decir, su capacidad de desempeño, y lo que harán, lo cual se relaciona con la motivación. Esto último depende del individuo y del ambiente. Por ejemplo, las necesidades de una persona cambian según los momentos y el ambiente organizacional también varía. El ambiente de una empresa puede variar de uno que motive la iniciativa hasta uno que la restrinja, porque un nuevo alto administrador introduce una filosofía administrativa diferente. Por consiguiente, las técnicas e instrumentos de selección no son una manera segura de predecir qué harán las personas, aunque tengan la capacidad de hacerlo.

Las pruebas en sí mismas, en especial las psicológicas, tienen también limitaciones. Específicamente, la búsqueda de cierta información se considera una invasión a la privacidad. Además, se ha señalado que algunas pruebas discriminan injustamente a las mujeres o grupos minoritarios. Estos problemas complejos no se resolverán con facilidad, pero no pueden ignorarse cuando una empresa selecciona administradores.

Otras preocupaciones en la selección y contratación son el tiempo y el costo que suponen, como publicidad, honorarios de las agencias, costos de las pruebas, tiempo dedicado a las entrevistas de los candidatos, costo de verificación de las referencias, exámenes médicos, reubicación y orientación de los nuevos empleados, así como el tiempo de "arranque" requerido para que los nuevos administradores se familiaricen con el trabajo. Cuando se toman en cuenta los costos del reclutamiento, resulta evidente que la rotación puede ser muy costosa para una empresa.

OA8 Inducción y socialización de los nuevos empleados

La selección de la mejor persona para el puesto es tan sólo el primer paso para la formación de un equipo administrativo eficaz. Incluso las compañías que hacen grandes esfuerzos en el proceso de

reclutamiento y selección a menudo ignoran las necesidades de los nuevos administradores después de contratarlos. Sin embargo, los primeros días y semanas pueden ser cruciales para integrar a una nueva persona en la organización.

La **inducción** consiste en introducir a los nuevos empleados a la empresa, sus funciones, tareas y personas. Las compañías grandes tienen un programa de inducción formal, en el cual explican sus características: historia, productos y servicios, políticas y prácticas generales, organización (divisiones, departamentos y ubicaciones), prestaciones (seguros, jubilaciones y vacaciones), requisitos de confidencialidad y secreto (sobre todo con respecto a los contratos de la defensa), así como seguridad y otras disposiciones. Todo esto se describe detalladamente en un folleto de la compañía, aunque la reunión de inducción da a los nuevos empleados la oportunidad de hacer preguntas. Si bien estos programas formales los llevan a cabo especialistas del departamento de personal, la responsabilidad primaria de inducir al nuevo administrador descansa en su superior.

Inducción Introducción de los nuevos empleados a la empresa, sus funciones, tareas y personas.

Hay otro aspecto de la inducción, quizás el más importante: la socialización de los nuevos administradores. La **socialización organizacional** se define de varias maneras. Una perspectiva general abarca tres aspectos: la adquisición de habilidades y talentos para el trabajo, la adopción de conductas apropiadas para las funciones y el ajuste a las normas y valores del grupo de trabajo. Por lo tanto, además de reunir los requisitos específicos para el puesto, los recién contratados encontrarán nuevos valores, nuevas relaciones personales y nuevas pautas de conducta. No conocen a qué personas dirigirse para pedir consejos, no saben cómo funciona la organización y tienen miedo de fracasar en el nuevo trabajo. Toda esta incertidumbre es motivo de mucha ansiedad para un nuevo empleado, sobre todo un administrador en formación. Ya que la experiencia inicial en una empresa puede ser muy importante para el comportamiento administrativo futuro, el primer contacto de los novatos debe ser con los mejores superiores de la empresa, es decir, con quienes pueden servir como modelos para el comportamiento futuro.

Socialización organizacional Adquisición de habilidades y talentos para el trabajo, adopción de conductas apropiadas para las funciones y ajuste a las normas y valores del grupo de trabajo.

VISIÓN DE LIDERAZGO

www.southwest.com www.ge.com www.cisco.com

Los líderes crean un ambiente que las personas disfruten[18]

Al comenzar el nuevo milenio, las compañías compiten vigorosamente por los mejores empleados en un mercado laboral muy competitivo. La pérdida de un empleado valioso le puede costar a una compañía de 50 000 a 100 000 dólares. ¿Cómo, entonces, retener el capital intelectual?

Directores como Herb Kelleher de Southwest Airlines y Jack Welch de General Electric (GE) han hecho mucho para inspirar a sus empleados con un ambiente de trabajo desafiante y oportunidades estimulantes de desarrollo personal y profesional. Las compañías siguen varias estrategias para retener a sus empleados. Las que cuentan con una buena reputación, como Southwest Airlines y GE, pueden señalar a sus empleados la ventaja competitiva de su empresa y las oportunidades en una organización en crecimiento. Las compañías con una posición líder en el mercado también tienen una ventaja al retener a los empleados, pues pueden indicarles que abandonarla puede ser un paso hacia abajo. Otras empresas cultivan un sentimiento de comunidad y familia en su organización. A los empleados también les gusta la flexibilidad de obtener experiencias distintas en varias partes de la compañía. Sentirse dotadas de autoridad gracias a una amplia delegación da a las personas facultades para la toma de decisiones y un sentido de responsabilidad. Cisco Systems hace saber constantemente a los empleados que son bienvenidos. GE hace fuertes inversiones en los mejores individuos a través de capacitación y mentores. Southwest Airlines presta mucha atención a encontrar a las personas correctas durante el proceso de selección y a contratar a quienes se identifiquen con la cultura organizacional.

Las compañías se enfrentan a desafíos importantes en el reclutamiento y retención de empleados. Sin embargo, estas dificultades representan una gran oportunidad para quienes se preparan para una carrera en administración o para desempeñarse como asesores en las empresas.

[18] Nicholas Stein, "Winning the War to Keep Top Talent", *Fortune*, 29 de mayo de 2000, pp. 132-138.

ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

Futuro del trabajo[19]

La globalización y la tecnología están cambiando los trabajos. Desde luego, es difícil predecir el futuro; sin embargo, algunas tendencias ya se pueden ver en las compañías. El nuevo CEO puede ser un *networker* global. Aunque todavía se necesitará una estructura de la organización, la cultura cúbica se reducirá o eliminará. Esto significa que las fronteras de las oficinas se suprimirán y que las oficinas y los escritorios perderán importancia o incluso desaparecerán. La fuerza laboral será aún más multicultural de lo que es en la actualidad. Los programas de bienestar tendrán como finalidad mantener saludables a los trabajadores y los empleados podrán elegir entre una variedad de beneficios (enfoque de "cafetería"). Los proyectos serán multidisciplinarios con una fuerza laboral escalable para ajustarse a las demandas del trabajo. De alguna manera, el futuro ya está ahí.

[19] Autores varios "The Future of Work", *Business Week*, 20 y 27 de agosto de 2007, pp. 41-95

Administración de recursos humanos mientras nos desplazamos hacia 2020[20]

El futuro es difícil de predecir; sin embargo, los administradores tienen que tomar decisiones en la actualidad para prepararse para él. La Economist Intelligence Unit entrevistó a unos 1 650 ejecutivos de todo el mundo preguntándoles cómo veían el cambio mientras avanzaban hacia 2020. Las áreas que tienen el mayor potencial para el mejoramiento de la productividad son la administración del conocimiento, el suministro de servicios y de apoyo a los clientes, el mejoramiento de las operaciones y de los procesos de producción, el desarrollo de negocios y de estrategias, la administración del marketing y de las ventas, y la administración de los recursos humanos y la capacitación, así como otras áreas. Estas perspectivas de los ejecutivos tienen implicaciones importantes para la administración de los recursos humanos.

Las aportaciones de los trabajadores del conocimiento pueden ser las más importantes para la obtención de una ventaja competitiva. Además, la colaboración con la organización, así como con el exterior, será muy importante. Esto, desde luego, requiere de personas con buenas relaciones interpersonales. Necesitan tener la capacidad de operar en diferentes ambientes culturales y de comunicarse bien. Las funciones de integración de personal referentes al reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo desempeñarán papeles muy importantes en la preparación para el futuro. De manera similar, las funciones de integración de personal efectivas como el liderazgo, la motivación y la comunicación, las cuales se exponen en la parte 5 de este libro, serán esenciales para competir en el ambiente global.

[20] "Foresight 2020, Economic, Industry, and Corporate Trends", Economist Intelligence Unit 2006 (Londres: The Economist, 2006); véase también 2020 Management Insight: Management Development, en: www.2020.eu.com/content/view/15/30, consultado el 3 de febrero de 2007; Stephan Manning, Silvia Massine y Arie Y. Lewin, "A Dynamic Perspective on Next Generation Offshoring: The Global Sourcing of Science and Engineering Talent", *The Academy of Management Perspective,* agosto de 2008, pp. 35-54.

RESUMEN

La integración de personal se ocupa de cubrir los puestos de la estructura organizacional y consiste en identificar los requisitos de la fuerza laboral, elaborar un inventario del personal disponible y realizar las tareas de reclutamiento, selección, colocación, ascenso, evaluación, planeación de carrera, remuneración y capacitación de las personas.

En el enfoque de sistemas para la integración de personal, los planes empresariales y organizacionales se vuelven insumos importantes para las tareas de la integración de personal. La cantidad y la calidad de los administradores requeridos para realizar las tareas cruciales dependen de muchos factores. Un

paso importante de la integración de personal es la determinación de las personas disponibles mediante la realización de un inventario de administradores, lo cual se puede hacer mediante un organigrama.

La integración de personal no es una actividad aislada, sino que se deben considerar muchos factores circunstanciales internos y externos. Exige acatar las leyes de igualdad de oportunidades de empleo, de tal modo que las prácticas no discriminen, por ejemplo, a los grupos minoritarios y a las mujeres. También deben evaluarse las ventajas y desventajas de ascender a las personas de la organización o contratar a personas externas a ella.

En el modelo de sistemas para la selección, un plan detallado de los requisitos administrativos es la base para los requisitos del puesto. Al diseñar puestos de trabajo, la empresa debe ver que tengan el alcance apropiado, sean estimulantes y reflejen las habilidades requeridas. La estructura del puesto debe ser apropiada en términos de contenido, función y relaciones, además los puestos de trabajo deben estar diseñados para individuos o equipos de trabajo. La importancia de las habilidades técnicas, humanas, conceptuales y de diseño varían según el nivel de la jerarquía organizacional. Los requisitos del puesto se deben acoplar con las diversas habilidades y características de los individuos. Este acoplamiento es importante en la contratación, selección, colocación y ascenso.

Los errores en la selección desembocan en casos del principio de Peter, según el cual los administradores ascienden hasta alcanzar su nivel de incompetencia. Aunque se debe acudir al consejo de varias personas, la decisión de selección descansa en el superior inmediato del candidato para el puesto.

El proceso de selección comprende entrevistas, pruebas varias y centros de evaluación. Para evitar el descontento y la rotación de personal, las compañías se deben asegurar de que se presente a los recién incorporados a los demás miembros de la organización y de que se integren.

IDEAS Y CONCEPTOS CLAVES

- Ascenso interno
- Centros de evaluación
- Colocación
- Diseño del puesto
- Diversidad en el lugar de trabajo
- Enfoque de sistemas para la administración de los recursos humanos
- Enfoque de sistemas para la selección
- Entrevistas
- Factores situacionales que afectan a la integración de personal
- Futuro de la administración de recursos humanos
- Igualdad de oportunidades en el empleo
- Inducción y socialización
- Integración de personal
- Integración de personal en el ambiente internacional
- Inventario de administradores
- Mujeres en la administración
- Política de competencia abierta
- Principio de Peter
- Proceso de selección
- Promoción
- Reclutamiento
- Requisitos de los puestos y su diseño
- Selección
- Tipos de pruebas
- Validez y confiabilidad

TEMAS DE ANÁLISIS

1. ¿Por qué rara vez se enfoca de manera lógica la función de integración de personal? Describa brevemente el enfoque de sistemas para la integración de personal. ¿Cómo se relaciona esta integración de personal con otras funciones y actividades administrativas?
2. Anote y evalúe factores externos que incidan en la integración de personal. ¿Cuáles son más importantes en la actualidad? Explique.
3. ¿Cuáles son los peligros y dificultades de aplicar una política de ascensos internos? ¿Qué se quiere decir con política de competencia abierta? ¿Favorece usted tal política? ¿Por qué?
4. ¿Qué es el enfoque de sistemas para la selección de administradores? ¿Por qué se llama *enfoque de sistemas*? ¿En qué se distingue de otros enfoques?
5. ¿Cuáles son algunos de los factores importantes al diseñar puestos para individuos y equipos de trabajo? ¿Cuáles le parecen más importantes? ¿Por qué?
6. El principio de Peter se cita con frecuencia en los círculos administrativos. ¿Qué piensa usted? ¿Cree que se pudiera aplicar a su vida? ¿Significa que todos los directores ejecutivos son incompetentes? Explique.
7. ¿Qué es un centro de evaluación? ¿Cómo funciona? ¿Le gustaría participar en uno? ¿Por qué?

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Seleccione una organización que conozca y evalúe su oficina de contratación y selección de personal. ¿Qué tan sistemáticamente se llevan a cabo éstas y otras actividades de integración de personal?
2. Acuda a la biblioteca e investigue los antecedentes de los directores ejecutivos exitosos. Puede empezar con la revista *Fortune* o lea la biografía de un director ejecutivo. ¿Qué es lo que les hace exitosos?

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Use un motor de búsqueda y conéctese a la página de workforce.com. ¿Cuáles son los temas actuales en los que se interesan los administradores de recursos humanos?
2. ¿Qué significa la expresión *igualdad de oportunidades en el empleo*? Haga una búsqueda en la red, seleccione un tema y preséntelo a la clase.

CASO INTERNACIONAL

Reclutamiento de talentos en Infosys[21]

Como se mencionó, Infosys, fundada en Pune por N. R. Narayana Murthy y sus colegas en 1981, es una de las mayores compañías de tecnologías de la información de la India. Dos años después, la empresa desplazó sus oficinas centrales a Bangalore. En 1987 empezó su expansión internacional mediante la apertura de su primera oficina de ventas en Boston. En 2008 contaba con más de 90 000 empleados (principalmente profesionistas) y había ampliado sus operaciones a más de 30 oficinas alrededor del mundo. ¿Cómo se reclutan personas competentes para esta organización global?

Con su operación en la industria del software, Infosys proporciona servicios a muchos negocios en diversos segmentos de la industria incluyendo la banca, los medios de comunicación, el entretenimiento, la manufactura, la energía y los servicios, los negocios al menudeo y los productos y servicios, entre otros.

En 1996, la compañía creó una fundación, dirigida por la señora Sudha Murthy, que trabaja en varias áreas como cuidados de la salud, artes, cultura, actividades sociales y educación. Entre estas iniciativas se encuentra el programa denominado Academic Entente el cual abarca actividades como la organización de conferencias académicas, la colaboración en investigaciones, un programa global de interinos y viajes de estudio al centro de desarrollo de la compañía. Esta iniciativa proporciona un vínculo con instituciones académicas. El programa global de interinos también ofrece oportunidades para el reclutamiento de subgraduados, graduados y de estudiantes de doctorado. Las disciplinas no están restringidas a los estudiantes de negocios, sino que también incluyen a universitarios orientados a las artes liberales. Tales programas tienen como propósito llegar a la gente joven interesada en las tecnologías de la información y en las ciencias de la computación.

El Centro de Educación Global de 120 millones de dólares está ubicado en Mysore, aproximadamente a 90 millas (144.8 km) de Bangalore, y es uno de los centros de capacitación empresarial más grandes de la compañía. Se ha dicho que es más difícil ser admitido en los programas de capacitación de Infosys que ingresar a Harvard. Tan sólo 1% de los aspirantes son invitados al campus, el cual es como una universidad moderna pues incluye un gimnasio de gran tamaño, una alberca, un boliche e incluso una peluquería. El campus es administrado con base en reglas muy estrictas, como la prohibición del alcohol. Sin embargo, los novatos, como se les llama a los recién admitidos, no se quejan, de hecho, se considera un sueño ser invitado al programa, el cual se concentra en habilidades técnicas, pero que también incluye clases de comunicación y de formación de equipos. Los participantes provienen de muchos países y la meta es capacitar a cerca de 10 000 empleados a la vez.

Preguntas

1. Las personas son la clave para el éxito de las empresas. Profundice en el tema de los esfuerzos de reclutamiento para encontrar y reclutar talentos en Infosys.
2. ¿Le interesaría trabajar para Infosys que opera en negocios diversos o preferiría convertirse en un emprendedor que trabajara para un familiar o se inclinaría por establecer su propio negocio?
3. Enliste las ventajas y las desventajas de trabajar para una compañía como Infosys o de ser un emprendedor.

---

[21] "Infosys Tops India's Most-Admired Companies", *The Wall Street Journal Asian Edition*, 2 de noviembre de 2010, en: online.wsj.com/article/SB10001424052702304173704575577683613256368.html, consultado el 1 de agosto de 2012.

Capítulo 12

Evaluación del desempeño y plan de carrera

Objetivos de aprendizaje

Al terminar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- **OA1** Reconocer la importancia de evaluar con eficacia a los administradores.
- **OA2** Identificar los criterios que deben medirse al evaluar a los administradores.
- **OA3** Presentar un sistema de evaluación administrativa basado en el desempeño por objetivos del administrador.
- **OA4** Describir el enfoque de equipo para la evaluación.
- **OA5** Reconocer las recompensas y el estrés de la administración.
- **OA6** Identificar los aspectos importantes de la formulación de la estrategia de carrera.

OA1

Se ha dicho que la evaluación es el talón de Aquiles de la integración del personal administrativo, pero es una clave fundamental para la administración en su conjunto. Es la base para determinar quién puede ser promovido a una posición superior. También es importante para el desarrollo administrativo, porque si no se conocen las fortalezas y debilidades de un administrador, es difícil determinar si los esfuerzos del desarrollo están encaminados en la dirección correcta. La evaluación es, o debe ser, parte integral de un sistema administrativo. Saber qué tan bien planean, organizan, integran, dirigen y controlan los administradores es la única manera de asegurarse que quienes ocupan esos puestos gestionan con eficacia. Para que una empresa, dependencia gubernamental, institución de beneficencia o incluso una universidad alcancen sus metas de una manera eficaz y eficiente, se deben encontrar e implementar formas de medir de manera precisa el desempeño de sus administradores.

Hay otras razones por las cuales es importante la evaluación administrativa efectiva. Una de las más imperiosas en Estados Unidos es la que proviene de las disposiciones del Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964 (enmendada en 1972) y las regulaciones de la Comisión de Igualdad de Oportunidades en el Empleo y de la Oficina de Cumplimiento de Contratos Federales. Estas dependencias han sido muy exigentes con muchos programas de evaluación y han encontrado que con frecuencia reflejan discriminación, particularmente en lo que atañe a la raza, edad y género. Los tribunales han apoyado a las dependencias federales en su insistencia de que, para ser aceptable, un programa de evaluación debe ser confiable y válido. Es evidente que se trata de disposiciones rigurosas.

> www.eeoc.gov

La evaluación efectiva del desempeño también debe reconocer el deseo legítimo de los empleados de progresar en sus profesiones. Una manera de integrar las demandas organizacionales con las necesidades individuales es la administración de carrera, la cual, como se explica en este capítulo, puede ser una parte de la evaluación del desempeño.

OA2

Selección de los criterios de evaluación

La evaluación debe medir la consecución de metas y planes así como el desempeño del administrador. Nadie quiere, en una función administrativa, una persona que lo haga todo bien en lo que le corresponde como tal pero que no tiene un buen manejo de las utilidades, marketing, contraloría o cualquier otra área de responsabilidad. Tampoco se puede estar satisfecho de tener un "actor" en una posición administrativa que no pueda operar eficazmente como administrador. Algunos de los mejores tuvieron éxito por casualidad y no como resultado de una administración efectiva.

Desempeño en el logro de las metas

Al valorar el desempeño, los sistemas de evaluación basados en objetivos preseleccionados y cuantificables tienen un valor extraordinario. Dada una planeación consistente, integrada y entendida que se haya diseñado para alcanzar objetivos específicos, es probable que los mejores criterios del desempeño administrativo se relacionen con la capacidad de fijar inteligentemente las metas, de planear los programas que habrán de lograrlas y de tener éxito en su logro. Quienes han trabajado con alguna variación de este sistema alegan que estos criterios son inadecuados y que en las evaluaciones se filtran elementos de casualidad y de otros factores que van más allá del control de los administradores. Sin embargo, en muchos casos, se promueven a algunos que logran resultados que sólo se deben a la suerte, y en otros, se culpa de los fracasos a quienes no los obtienen debido a factores que escapan a su control. Por lo tanto, la evaluación basada en objetivos cuantificables es, por sí misma, insuficiente.

Desempeño de los administradores

El sistema de medición del desempeño con base en objetivos preestablecidos debe completarse con una evaluación del administrador inherente a sus funciones. Los administradores de cualquier nivel también hacen trabajos que no son administrativos, y esto no puede pasarse por alto. Sin embargo, el propósito principal al contratarlos y según el cual deben ser evaluados, es su desempeño como tales, es decir, deben evaluarse de acuerdo con qué tan bien entienden y ejecutan las funciones administrativas de planeación, organización, integración, dirección y control. Las normas que se deben aplicar en este rubro son los principios de la administración, pero primero hay que examinar la evaluación con base en los objetivos del desempeño.

> El sistema de medición del desempeño con base en objetivos preestablecidos debe complementarse con una evaluación del administrador en sus funciones.

OA3

Evaluación de los administradores con base en objetivos cuantificables

Un método muy usado para calificar a los administradores es el sistema de evaluación del desempeño administrativo a partir de la fijación y logro de objetivos cuantificables. Como se mencionó en el capítulo 4, para una administración efectiva es fundamental detallar una red de objetivos significativos y alcanzables. Las razones son elementales, ya que no puede esperarse que las personas cumplan bien con una tarea si no saben cuáles son los resultados que se esperan de sus esfuerzos. Tampoco puede esperarse que ninguna empresa se conduzca así.

> Para una administración efectiva es fundamental una red de objetivos significativos y alcanzables.

Proceso de evaluación

Una vez que se pone en funcionamiento un programa de administración por objetivos cuantificables, la evaluación es un paso bastante fácil. Los superiores determinan qué tan bien fijan sus objetivos los administradores y qué tan bien se han desempeñado sobre esa misma base. Cuando la evaluación por resultados falla o decepciona, la razón principal es que la administración por objetivos sólo se vio como una técnica de evaluación. No es probable que el sistema funcione si únicamente se usa para este propósito, ya que la administración por objetivos debe ser una forma

de administrar, una manera de planear, así como la clave para organizar, integrar personal, dirigir y controlar. Cuando éste es el caso, la evaluación se reduce a saber si los administradores han establecido o no objetivos adecuados y razonablemente alcanzables y cómo se han desempeñado en tal contexto durante cierto periodo. Observe el enfoque sistemático para la administración por objetivos (APO) que se presenta en la figura 4.4, del capítulo 4. Como se muestra ahí, la evaluación es el último paso de la totalidad del proceso.

También hay otras preguntas que considerar. ¿Fueron adecuadas las metas? ¿Debió esforzarse el administrador para lograr su desempeño (en una medida razonable)? Estas preguntas sólo las contestan el buen juicio y la pericia del superior, y aunque éstos se aguzan con el tiempo y la experiencia, pueden ser aún más objetivos si el superior puede comparar las metas de otros administradores en puestos similares.

Al valorar el logro de las metas, los evaluadores deben tener en cuenta consideraciones tales como si éstas eran alcanzables, si hubo factores fuera del control del administrador que ayudaron o estorbaron en su consecución y cuáles fueron las razones de los resultados. El revisor también debe ver si un individuo conservó unas metas obsoletas cuando las situaciones cambiaron o si las revisó cuando fue necesario.

Diferentes perspectivas de los problemas de la evaluación

Las personas tienen diferentes perspectivas en relación con los problemas derivados de la evaluación. En este texto nos enfocaremos en tres de ellas.

Evaluación subjetiva *versus* objetiva

Hay quienes todavía sostienen que la evaluación subjetiva de los subordinados es suficiente. Después de todo, como argumentan, el desempeño administrativo es difícil de evaluar. Por otra parte se encuentran quienes afirman que una evaluación debe ser completamente objetiva y que solamente los números cuentan, es decir, una persona logra el objetivo establecido o no.

La evaluación se debe centrar en los resultados, pero se debe tener cuidado para evitar el "juego de números". Las cifras se pueden manipular para adaptarse al individuo, anulando de este modo el propósito de la evaluación. Además, el seguimiento de un número limitado de criterios verificables puede ignorar otros objetivos no enunciados formalmente, ya que no se pueden fijar objetivos para todas las tareas. Por lo tanto, no solamente es importante contemplar las cifras de desempeño sino también las causas de las desviaciones positivas o negativas con respecto a las normas, aunque esto pueda implicar algún juicio subjetivo.

> La evaluación se debe centrar en los resultados, pero se debe tener cuidado para evitar el "juego de números".

Realización de juicios *versus* autoevaluación

Existe la idea de que los administradores tienen la autoridad que les concede su puesto y que, por lo tanto, deberían ser los únicos jueces al evaluar el desempeño de sus subordinados. Pero a muchos administradores les disgusta que se les coloque en ese papel de juez, especialmente cuando se les pide que evalúen a los subordinados con base en la personalidad. Asimismo, los empleados se sienten incómodos cuando se les juzga sobre factores cuya relación con las tareas que realizan es cuestionable. El otro enfoque sostiene que a las personas se les debería pedir que se evaluaran a sí mismas. Se sabe que algunos subordinados pueden ser más exigentes con ellos mismos de lo que sería su superior, pero otros se pueden autoevaluar a un nivel irrazonablemente alto, en especial cuando su dictamen influye sobre su salario.

La filosofía de la administración por objetivos enfatiza el autocontrol y la autodirección. Pero esto supone el establecimiento de objetivos cuantificables (principalmente por parte del subordinado en conjunción con su superior), frente a los cuales se pueda medir el desempeño. En efecto, si esto se hace bien, la evaluación es relativamente sencilla y no debería haber sorpresas durante la reunión para llevarla a cabo: los subordinados saben qué desean lograr y los superiores saben qué contribuciones pueden esperar de ellos. Aparte de la evaluación detallada, la supervisión periódica

La filosofía de la administración por objetivos enfatiza el autocontrol y la autodirección.

y constante del desempeño puede descubrir las desviaciones en relación con los estándares. En general, los subordinados deben tener la oportunidad de ejercer el autocontrol, pero el superior mantiene el poder de veto en caso de controversia acerca del objetivo que se considere la base para la evaluación del desempeño.

Evaluación del desempeño pasado frente al desempeño futuro

Algunos administradores consideran que el principal propósito de las evaluaciones es la valoración del desempeño pasado, mientras otros concentran su atención en los aspectos del desarrollo de la evaluación. Orientarse hacia la mejora en esta última es una posición con vista al futuro.[1]

Se debe aprender de los errores pasados y traducir esos conocimientos en planes de desarrollo para el futuro.

Con el énfasis en la autoevaluación y en la autodirección responsable, el aspecto de juicio que podría aparecer al realizar una evaluación se reduce considerablemente. Es evidente que se debe aprender de los errores del pasado, pero también usar estos conocimientos para traducirlos en planes de desarrollo para el futuro. Es obvio que la evaluación puede ser una excelente oportunidad para poner de relieve los puntos fuertes de una persona y preparar planes de acción con los que superar sus puntos débiles, como se expone en la sección de planeación de carrera de este capítulo.

Tres tipos de evaluaciones

El modelo simplificado de evaluación del desempeño, que se muestra en la figura 12.1, indica tres tipos de evaluaciones: *1*) evaluación formal amplia, *2*) revisiones periódicas o de avance, y *3*) monitoreo continuo.

Hay un acuerdo general de que se debe realizar una evaluación formal amplia por lo menos una vez al año, aunque algunos piensan que tales exámenes deben efectuarse con mayor frecuencia. Ciertas empresas llevan a cabo todas las evaluaciones durante un breve periodo cada año, mientras que otras las programan a lo largo del año, a menudo cuando se cumple el aniversario de

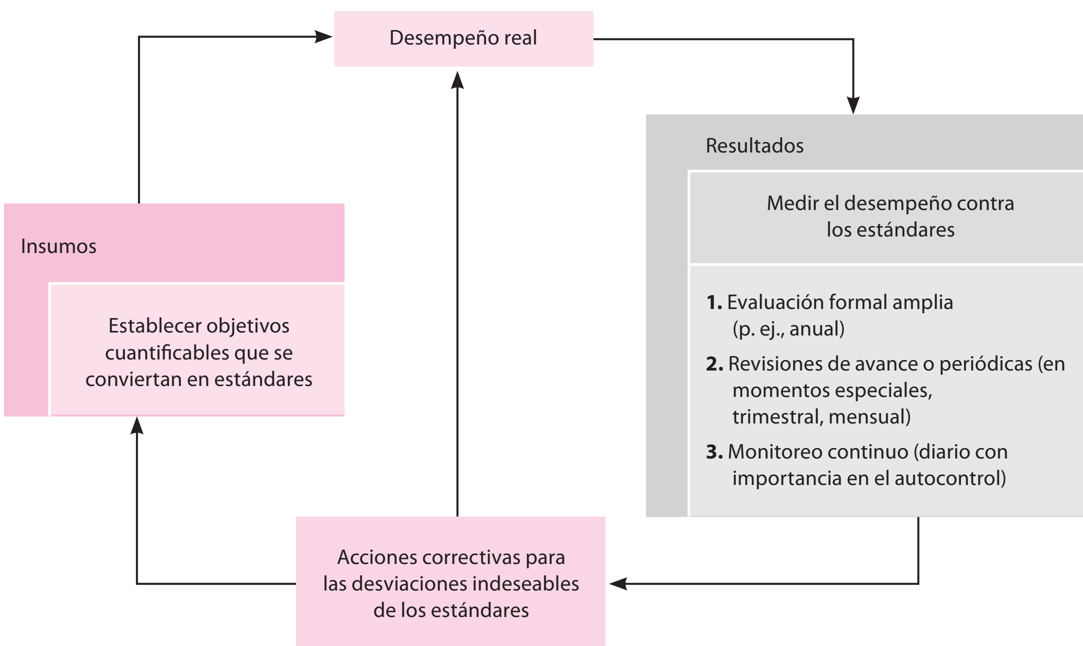


Figura 12.1 Proceso de evaluación.

Extracto de Heinz Weihrich, *Management Excellence: Productivity through MBO*, (Nueva York, McGraw-Hill, 1985), p. 125.

[1] Susan Scherreik, "Your Performance Review: Make It Perform", *Business Week*, 12 de diciembre de 2001, pp. 139-140.

la contratación. Podría hacerse un caso entero contra cualquier programa rígido de evaluaciones anuales del desempeño. En su lugar, podría argüirse, y con buenas razones, que el desempeño debe revisarse, por ejemplo, después de completar un proyecto importante. Obviamente, no hay ninguna sugerencia universal con relación al tiempo oportuno para una evaluación formal amplia. Todo depende de la naturaleza de la tarea, de las prácticas anteriores de la compañía y de otros factores situacionales. Una vez, dos veces o incluso tres veces pueden ser apropiadas para una organización en particular o para una persona que sea nueva en un puesto.

Lo que es importante es que las evaluaciones formales amplias se completen con otras más frecuentes para verificar el progreso alcanzado. Éstas pueden ser cortas y relativamente informales, pero sirven para identificar los problemas o las barreras que obstaculizan el logro de un buen desempeño. También mantienen una comunicación abierta entre el superior y el subordinado. Además, se pueden reestructurar las prioridades y renegociar los objetivos, si así lo justifican los cambios en las situaciones. Desde luego, no es adecuado aferrarse a objetivos obsoletos o impropios que fueron acordados en un ambiente de incertidumbre.

Finalmente, hay un monitoreo continuo del desempeño. Con este sistema, cuando el desempeño se desvía de los planes, no hay que esperar hasta la próxima revisión periódica para corregirla. El superior y el subordinado analizan la situación de inmediato para hacer las correcciones pertinentes e impedir que una desviación pequeña dé lugar a un problema mayor.

La evaluación formal amplia debe realizarse por lo menos una vez al año, y los comentarios con mayor frecuencia. Debería complementarse por medio de revisiones frecuentes del progreso alcanzado o con revisiones periódicas, así como un monitoreo continuo.

Ventajas de la evaluación con base en objetivos cuantificables

Las ventajas de la evaluación del logro de objetivos son casi siempre las mismas que las de la administración por objetivos. Las dos forman parte del mismo proceso, son básicas para una administración efectiva y son medios para mejorar la calidad de la administración.

En el área de las evaluaciones, hay ventajas especiales e importantes. La evaluación del desempeño con base en objetivos cuantificables tiene la gran ventaja de ser operacional, es decir, no está fuera del trabajo que realizan los administradores, sino que es una revisión de lo que realmente hicieron como tales.

Siempre hay preguntas sobre qué tan bien hizo una persona su trabajo, si se lograron las metas o si dejaron de cumplirse y por qué razones, y cuánto debe esperarse en cuanto al logro de las metas. Pero si se miden los datos sobre lo que esa persona ha hecho frente a lo que ella misma aceptó como meta razonable, esta información proporciona bases sólidas para la objetividad y reduce el elemento de juicio subjetivo en la evaluación. Además, la evaluación se puede llevar a cabo en un ambiente en el que los superiores cooperan con los subordinados, en lugar de juzgarlos.

Desventajas de la evaluación con base en objetivos cuantificables

Como se mencionó en el capítulo 4, hay algunos inconvenientes en la implementación de la administración por objetivos, que, desde luego, atañen igualmente a las evaluaciones. Uno es que es del todo posible que las personas logren o dejen de lograr ciertas metas por fallas no imputables a ellas mismas. La suerte desempeña con frecuencia un papel en el desempeño. Por ejemplo, si la aceptación de un nuevo producto supera las expectativas, su éxito hará que el gerente de marketing se vea excepcionalmente bien, aun cuando la calidad del programa que preparó y su aplicación hayan sido deficientes. O bien, una cancelación imprevisible de un contrato militar importante haría que el expediente de un administrador de división resultara insatisfactorio. También se da demasiada importancia a la cantidad producida, sin prestar atención suficiente a la calidad del producto o servicio.[2]

[2] Jai Ghorpade y Milton M. Chen, "Creating Quality-driven Performance Appraisal Systems", *Academy of Management Executive*, febrero de 1995, pp. 32-39.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

¿Qué tal una evaluación del desempeño en Twitter?[3]

Twitter es una red social que limita la comunicación a 140 caracteres. En la era de Twitter y de Facebook, las personas desean una realimentación inmediata. Sin embargo, las revisiones tradicionales del desempeño se hacen, la mayoría de las veces, una o dos veces al año. Accenture ha desarrollado un programa parecido a Facebook llamado *Performance multiplier* en el que se pueden postear dos o tres metas semanales, presentar las actualizaciones del estatus de un proyecto e incluso subir fotos. Otro programa, denominado *Ripple*, permite a los individuos publicar preguntas de 140 palabras solicitando realimentación, por ejemplo, acerca de la evaluación de una presentación o de cómo moderar una reunión de forma más efectiva. El posteo de metas y su actualización mantiene a los demás informados. Los supervisores pueden observar el progreso de sus empleados y también identificar a quienes no publican sus objetivos. Este enfoque parece ser congruente con el enfoque de APO el cual requiere que se exponga un objetivo con claridad, actualizando no solamente al superior sino también a los colegas acerca del progreso hacia las metas. En la actualidad es posible que el enfoque de 140 caracteres de Twitter no se use mucho, pero es una alternativa —o mejor un complemento— para la temida evaluación anual del desempeño.

[3] Jena McGregor, "Job Review in 140 Keystrokes", *Business Week*, 23 y 30 marzo de 2009, p. 58.

La mayoría de los evaluadores dirían que siempre tienen en cuenta los factores incontrolables o inesperados al evaluar el desempeño de las metas, y en buena medida así lo hacen pero es sumamente difícil de realizar. Por ejemplo, en un historial excelente de ventas, ¿cómo se puede estar seguro de cuánto se debió a la suerte y cuánto a la habilidad? Los trabajadores excelentes son muy valorados, por lo menos mientras son productivos, mientras que los improductivos no dejan de tener una nube sobre ellos.

Con énfasis en el logro de los objetivos operativos, el sistema de evaluación con base en objetivos pasa por alto las necesidades de desarrollo de los individuos. En la práctica, las metas tienden a ser a corto plazo. Aun si se fijan metas de plazo más largo en el sistema, éste rara vez es tan extenso que permita un desarrollo prolongado y adecuado de los administradores, y aquellos que se enfocan principalmente en los resultados sienten la presión del sistema para no demorar mucho en planear, instrumentar y dar seguimiento a los programas de desarrollo para ellos y sus subordinados.

Por otro lado, ya que la administración por objetivos resalta las necesidades administrativas, los programas de desarrollo se fijan con mayor precisión. Para garantizar el desarrollo de los individuos, las metas de esta área se deben establecer de manera concreta.

Desde el punto de vista de la evaluación y de la administración operativa, es posible que la mayor deficiencia de la administración por objetivos sea que sólo se evalúa el desempeño operativo. Además de la cuestión de la suerte, como se mencionó, también hay otros factores que se deben evaluar, en particular las habilidades administrativas del individuo. Por eso un sistema adecuado de evaluación debe tener en cuenta el establecimiento y el logro de las metas y el desempeño del individuo como administrador.

Evaluación de administradores respecto de sus funciones: un programa recomendado

Los mejores estándares para evaluar a los administradores como tales son los principios de la administración. No basta con valorar en términos generales a un administrador, examinando únicamente cómo se desempeñó en sus funciones básicas; la evaluación debe ir más allá.

> Los estándares más apropiados para evaluar a los administradores como tales son los principios fundamentales de la administración.

El mejor enfoque consiste en tomar como estándar las técnicas y principios fundamentales de la administración; si son básicas (como se ha visto en numerosos puestos y ambientes administrativos) deben servir como estándares

razonablemente adecuados. Por rudimentarias que sean y aun cuando se precise algún juicio para aplicarlas a la práctica, dan ciertas referencias al evaluador para medir qué tan bien entienden y siguen los subordinados las funciones de la administración. Estos estándares son, en definitiva, más concretos y aplicables a las evaluaciones que los parámetros generales como pueden ser los hábitos de trabajo y de indumentaria, cooperación, inteligencia, buen juicio y lealtad. Por lo menos, centran la atención en lo que se puede esperar de un administrador como tal. Y cuando se usan en forma conjunta con la evaluación del desempeño en relación con planes y metas, sirven para eliminar las debilidades de muchos sistemas de evaluación administrativa.

En síntesis, el programa de evaluación que se sugiere a continuación consiste en clasificar las funciones del administrador como se ha hecho en este libro y, luego, ocuparse de cada una a través de una serie de preguntas, las cuales se diseñan para reflejar los principios más importantes de la administración de cada área. Aunque la lista total de 73 preguntas clave, el formulario usado, el sistema de evaluaciones y las instrucciones para operar el programa son demasiado extensos para tratarlos en este libro, en la tabla 12.1 se dan ejemplos de algunos puntos de control para la planeación y la organización.

Tabla 12.1 Muestras de preguntas para evaluar a los administradores respecto de sus funciones

Planeación
• ¿Establece el administrador las metas departamentales a corto y largo plazos en términos cuantificables de tal manera que guarden una relación positiva con las metas de los superiores y de la compañía? • Al elegir entre alternativas, ¿reconoce el administrador y le presta atención especial a los factores que son limitativos o decisivos para la solución de un problema? • ¿Verifica periódicamente el administrador los planes para ver si siguen siendo consistentes con las expectativas actuales?
Organización
• ¿Delega el administrador la autoridad en sus subordinados según los resultados que espera de ellos? • ¿Se abstiene el administrador de tomar decisiones en una área si delegó la autoridad en sus subordinados? • ¿Enseña el administrador a sus subordinados o se asegura de que entiendan la naturaleza de las relaciones del personal de línea y de apoyo?
Fuente: Harold Koontz y Heinz Weihrich, *Measuring Managers: A Double-barreled Approach* (Nueva York: AMACOM, 1981).

La semántica siempre ha sido un problema de la administración. Por consiguiente, es aconsejable usar un libro común de ese tema (como éste) y referirse a las páginas que corresponden a las preguntas. Este enfoque conduce a un grado justo de desarrollo administrativo.

Los administradores se evalúan según qué tan bien realicen sus actividades. La escala que se usa es de 0 para "inadecuado" hasta 5 para "superior", y para dar un mayor rigor a las calificaciones numéricas, se debe definir cada evaluación. Por ejemplo, "superior" significa "un estándar de desempeño que no podría mejorarse en ninguna circunstancia o condiciones conocidas por el evaluador".

Para reducir la subjetividad y aumentar la discriminación entre niveles de desempeño, el programa requiere que *1*) en la evaluación formal amplia anual, se proporcionen ejemplos de incidentes para apoyar ciertas calificaciones, *2*) el superior del superior revise las evaluaciones, y *3*) los evaluadores estén informados de que su propia evaluación dependerá en parte de qué tan bien disciernan en las evaluaciones del desempeño de sus subordinados. Como es obvio, la objetividad se ve reforzada por la cantidad y la especificidad de las preguntas de los puntos de control.

Ventajas del nuevo programa

La experiencia con este programa en una compañía multinacional mostró ciertas ventajas. Al centrar la atención en los fundamentos esenciales de la administración, este método de evaluación

da un significado operacional a lo que es realmente la administración. Además, el uso de un texto estándar de referencia para la interpretación de conceptos y condiciones elimina muchas de las dificultades semánticas y de comunicación que surgen con tanta frecuencia. Aspectos como los presupuestos variables, objetivos cuantificables, integración de personal, autoridad funcional y delegación asumen un significado congruente. Del mismo modo, muchas técnicas administrativas se entienden de manera uniforme.

Además, este sistema ha demostrado ser una herramienta para el desarrollo administrativo; en muchos casos, ha llevado a la atención de los administradores ciertos elementos esenciales que durante mucho tiempo dejaron desatendidos o no comprendieron bien. Asimismo, se ha visto que son útiles para determinar cuáles son las áreas en las que hay debilidades y hacia los cuales se debe dirigir el desarrollo. Finalmente, como es su objetivo, el programa actúa como un suplemento y una verificación de la evaluación de la eficacia de los administradores en la consolidación y el logro de metas. Si algún administrador tiene un expediente de desempeño excelente en el logro de las metas pero está debajo del promedio, quienes estén a cargo de la situación buscarán el motivo. En general, se esperaría que un buen administrador también fuera eficiente en el logro de las metas.

Desventajas del programa

Ahora bien, hay varias desventajas o limitaciones en el enfoque: tan sólo se aplica a los aspectos administrativos de un puesto y no a las calificaciones técnicas, como las habilidades de marketing o ingeniería, que también podrían ser importantes. Sin embargo, estas capacidades pueden ponderarse según las metas seleccionadas y logradas. Cabe mencionar que también los 73 puntos de verificación son aparentemente complejos y evaluarlos todos requiere tiempo, aunque es un tiempo bien invertido.

Es posible que la principal limitación al evaluar a los administradores como tales sea la subjetividad. Como dijimos, es inevitable caer en subjetividades al evaluar cada punto de control. Sin embargo, el programa de todos modos tiene un alto grado de objetividad, lo cual es mucho mejor opción que evaluarlos únicamente en los campos más generales de las funciones administrativas. Por lo menos, los puntos de control son específicos y se relacionan con los elementos fundamentales de la administración.

OA4

Enfoque de evaluación en equipo[4]

Se ha propuesto otro enfoque para la evaluación del desempeño. En parte, los criterios seleccionados son similares a los que se mencionaron antes: planeación, toma de decisiones, organización, coordinación, integración de personal, motivación y control. Pero también se incluyen otros factores, como las habilidades de ventas.

El proceso de evaluación en el que participa la persona que se evalúa, consta de los siguientes pasos:

1. Selección de criterios relacionados con el puesto.
2. Desarrollo de ejemplos de comportamiento observable.
3. Selección de cuatro a ocho evaluadores (pares, asociados, otros supervisores y, desde luego, el superior inmediato).
4. Preparación de los formularios de evaluación aplicables al puesto.

[4] Mark R. Edwards, Walter C. Borman y J. Ruth Sproull, "Solving the Double Bind in Performance Appraisal: A Saga of Wolves, Sloths and Eagles", *Business Horizons*, mayo-junio de 1985, pp. 59-68; Edwards y Sproull, "Team Talent Assessment: Optimizing Assessee Visibility and Assessment Accuracy", *Human Resource Planning*, otoño de 1985, pp. 157-171; Edwards, *360 Degree Feedback: A New Model for Employee Development and Performance Improvement* (Nueva York: AMACOM, 1996); Ginka Toegel y Jay A. Conger, "360-Degree Assessment: Time for Reinvention", *Academy of Management-Learning & Education*, septiembre de 2003, pp. 297-311, los autores argumentan el desarrollo de dos herramientas separadas: una para la realimentación del desempeño y la otra para el desarrollo de la administración.

5. Llenado de estos formularios por los evaluadores.
6. Integración de las diversas evaluaciones.
7. Análisis de los resultados y preparación del informe.

Este enfoque se ha usado para la evaluación y también para la selección de personal con fines de promoción, desarrollo e, incluso, para tratar el alcoholismo.

Los creadores de este enfoque destacan como ventaja el gran grado de exactitud en la evaluación que se consigue de reunir diversas valoraciones, no sólo la del superior y que el programa detecta las tendencias del evaluador (por ejemplo, si siempre evalúa a otros con calificaciones altas o bajas, o si da estas calificaciones a ciertos grupos, como mujeres o trabajadores de minorías). Las personas evaluadas consideran que este enfoque es bastante justo, ya que participan en la selección de los criterios de evaluación, así como en la selección de los evaluadores. También permite la comparación entre individuos. Aunque este enfoque lo han usado muchas empresas, parece necesario hacer algunas valoraciones adicionales.

Uso de software en la evaluación del desempeño[5]

La evaluación anual del desempeño con frecuencia no es del agrado de los superiores ni de los subordinados. Además, requiere de mucho tiempo. Un estudio que se realizó en la Cornell University encontró que, en las empresas grandes, los administradores dedican cerca de seis horas por año con cada empleado.[6] En fechas más recientes, varias compañías desarrollaron software que puede hacer que las evaluaciones entre superiores sean más consistentes al proporcionarles una estructura para la evaluación. La evaluación que se hace en papel se puede reemplazar o complementar con una en la web. Desde luego, el software no sustituye la interacción humana entre el superior y el subordinado; sin embargo, puede ofrecer varias características valiosas.

Un administrador puede completar en forma electrónica el formulario de evaluación y luego éste lo pueden revisar otros administradores con el fin de proporcionar comentarios adicionales, y también el empleado antes de que se entregue al departamento de recursos humanos. La base de datos se puede usar para identificar las necesidades de capacitación y desarrollo de los administradores, así como para detectar a quienes estén listos para ser promovidos a un puesto dentro de la organización.

Quienes no entreguen las evaluaciones de sus empleados a tiempo pueden recibir un recordatorio automático a través del software, lo que aumenta la posibilidad de terminarlas en los plazos estipulados. Aunque no es un remedio general para la tan temida evaluación anual, puede ahorrar tiempo y facilitar esta importante tarea.

Recompensas y estrés al administrar

OA5

Todos los administradores son diferentes; tienen distintas necesidades, deseos y motivos. Los fundamentos de la motivación se expondrán en el capítulo 14. Lo que aquí nos interesa son las recompensas generales y las financieras, así como ciertos aspectos estresantes que son producto de la administración.

Recompensas de administrar: aspectos generales

Ya que los candidatos a administradores tienen distintas edades, posición económica y madurez, sus necesidades y deseos varían, pero en general incluyen oportunidades, poder e ingresos. La mayoría de ellos quieren la posibilidad de seguir una trayectoria profesional que les permita lograr

[5] Michael Totty, "The Dreaded Performance Review", *The Wall Street Journal*, 27 de noviembre de 2006; Halogen Software, en: www.halogensoftware.com, consultado el 15 de noviembre de 2011.

[6] "Digital Commons@ILR", en: digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/414. consultado el 15 de noviembre de 2011.

experiencias administrativas profundas y amplias. Un aspecto relacionado con esto es el estímulo que se encuentra en un trabajo significativo. La mayoría de las personas, pero quizá los administradores en particular, quieren sentir que tienen el poder de contribuir de manera significativa a los objetivos de una empresa e incluso a la sociedad.

Además, quieren y deben ser remunerados por sus contribuciones, aunque se haya criticado la cuantía de las recompensas financieras.

Pago por desempeño

Es probable que no haya ningún otro aspecto tan polémico como la relación entre la evaluación del desempeño y el pago. En General Electric (GE) se paga a los empleados por su cumplimiento, es decir, se les otorgan bonos cuando logran metas difíciles y no por sus títulos o antigüedad. Este enfoque requiere que las metas sean claras y que las personas sepan qué es lo que se espera de ellas. Además, se debe explicar a los empleados en qué consiste la compensación total, incluyendo las prestaciones extra. Por ejemplo, en cierta universidad, los catedráticos reciben una declaración de prestaciones que indica el sueldo anual y también la contribución de la universidad al seguro médico, programa de ayuda al profesorado, seguro de vida, seguro dental, seguro por incapacidad por invalidez prolongada, compensaciones de los trabajadores, seguros por accidentes de viajes, impuesto del Seguro Social y la aportación de la universidad al fondo de jubilación.

www.ge.com
www.gemedicalsystems.com

Las recompensas deben ser oportunas. Esto significa que deben darse poco después de que se concluya un trabajo bien hecho. Por ejemplo, el grupo Medical Systems de GE tiene un programa denominado *Quick Thanks* que permite a los empleados nominar a un colega por su desempeño excepcional. El certificado de regalo de 25 dólares se canjea en determinados establecimientos y restaurantes. El efecto psicológico positivo puede ser aún más importante que la remuneración monetaria.

Un aumento de sueldo casi nunca se puede revertir. Por otro lado, un pago extraordinario depende de un desempeño excelente. Steven Kerr de GE recomienda un sistema de remuneración variable basado en el desempeño, aunque también reconoce que esto podría no ser conve-

ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

www.lincolnelectric.com

Pago por desempeño en Lincoln Electric[7]

Durante años el plan de incentivos de Lincoln Electric ha sido un modelo para otras compañías. Sin embargo, incluso su exitoso sistema de remuneración basado en el desempeño está empezando a cambiar.

La compañía está bajo el control de una familia y se dedica a la fabricación de equipos de soldadura y refacciones. Es conocida por su sistema único de remuneración. Sus 3 400 empleados ganan por el trabajo realizado y no reciben pago los días feriados ni en las bajas por enfermedad. Se consideran "emprendedores que se autogestionan". Dos veces al año entregan cuentas de su rendimiento, calidad, cooperación, confiabilidad e ideas. Su promedio de pago por hora es ligeramente superior al sueldo fabril promedio de la zona de Cleveland, pero sus ingresos extraordinarios alcanzaron una proporción de 56% en 1995. ¿Sustancial? Sí, pero menos que en años anteriores. Debido a los pagos adicionales, la diferencia salarial de los trabajadores es sustancial, oscilando desde 32 000 a más de 100 000 dólares.

La presión por su desempeño es grande. Sin embargo, la tasa de rotación es de menos de 4% entre los que sobrevivieron por lo menos los primeros 180 días en la compañía. Cuando Lincoln Electric perdió dinero en 1992 y 1993 debido a adquisiciones imprudentes en el extranjero, pidió préstamos para liquidar los bonos extraordinarios a sus trabajadores.

Pero las cosas empezaron a cambiar cuando la compañía hizo subastas públicas en 1996 para que las personas externas obtuvieran una participación de 40% en la empresa. Aunque se proyectó mantener el sistema único de pagos extraordinarios, se consideró que las cantidades se podrían reducir. Con la competencia mundial, la compañía esperaba modernizar sus instalaciones, ampliarse al extranjero y reclutar más personas externas.

[7] Zachary Schiller, "A Model Incentive Plan Gets Caught in a Vise", *Business Week*, 22 de enero de 1996, pp. 89-90; Carolyn Wiley, "Incentive Plan Pushes Production", en Arthur A. Thompson, Jr., A. J. Strickland III y Tracy Robertson Kramer (eds.), *Readings in Strategic Management*, 5a. ed. (Chicago: Irwin, 1995), pp. 590-599; "Incentive Performance: A Cornerstone of Our Culture", en: www.lincolnelectric.com/corporate/career, consultado el 15 de noviembre de 2011.

niente en algunos países: un pago extraordinario en efectivo podría ser considerado como un soborno en Japón, si se le considera como un pago por un trabajo que de todos modos es parte del puesto. Además, algunos empleados prefieren más vacaciones en lugar de dinero en efectivo. Por consiguiente, se deben tener en cuenta las diferencias culturales al establecer un sistema de remuneración variable.

¿Debería pagarse a los médicos con base en su desempeño? Ésta es la gran pregunta que se les formuló a 80 de ellos con especialidades en psiquiatría, neurología, pediatría general, así como medicina para adolescentes y medicina de urgencias en el Hospital Infantil de Oakland, California.[8] El plan propuesto otorgaría bonos a los doctores en lugar de que fueran remunerados con base en el tiempo trabajado. Aunque los criterios de desempeño no estaban del todo claros, podrían incluir el número de visitas y otros factores. La mayoría de ellos se opusieron al plan argumentando que pasarían menos tiempo con cada paciente, que prestarían más atención a los que fueran de consulta privada y menos a quienes estuvieran cubiertos por Medi-Cal. Aunque la remuneración basada en el desempeño generalmente se acepta en las compañías, el concepto puede ser más difícil de aplicar en ciertos campos como el de la medicina.

Estrés en la administración[9]

El **estrés** es un fenómeno muy complejo. Por consiguiente, no es sorprendente que no haya una definición de aceptación general. Una definición funcional y muy usada indica que es una respuesta de adaptación, mediada por diferencias individuales, procesos psicológicos o ambos, que es consecuencia de una acción, situación o suceso externo (ambiental) que impone demandas psicológicas o físicas excesivas sobre una persona.

Estrés Una respuesta de adaptación, mediada por diferencias individuales, procesos psicológicos o ambos, consecuencia de una acción, situación o suceso externo (ambiental) que impone demandas psicológicas o físicas excesivas sobre una persona.

Hans Selye, quien probablemente es la mayor autoridad en el estudio del estrés, lo ha descrito como "la tasa de desgaste causada por la vida".[10] Éste tiene muchas causas físicas, como la carga excesiva de trabajo, horarios irregulares, falta de sueño, ruidos fuertes, luz intensa o insuficiente. Sus causas psicológicas se deben a una situación particular, como un trabajo aburrido, incapacidad de socializar, falta de autonomía, responsabilidad por los resultados sin autoridad suficiente, objetivos poco realistas, ambigüedad de funciones o conflicto de intereses, o bien, discrepancias entre matrimonio y carrera. Pero lo que es muy estresante para una persona quizá no lo sea tanto para otra. Sin embargo, lo que una persona considera estresante puede no serlo para otra ya que cada quien reacciona de manera distinta a las situaciones.

El estrés tiene varios efectos en el individuo así como en la organización.[11] Hay efectos fisiológicos, que a veces desembocan en diversas enfermedades. También los hay psicológicos, como agotamiento mental o fastidio. Ciertos comportamientos, como drogadicción o alcoholismo, consumo compulsivo de alimentos, accidentes o la huida de situaciones estresantes (ausentismo, rotación excesiva de personal), pueden ser una reacción ante el estrés. Es claro que no solamente sufre el individuo, sino que la organización también resulta afectada por la rotación de personal o cuando sus administradores y empleados toman decisiones equivocadas como producto del estrés.

Individuos y organizaciones han intentado tratarlo de varias maneras. Por ejemplo, las personas tratan de reducirlo por medio de una mejor administración de su tiempo, de la ingesta de alimentos sanos, del ejercicio, de la planeación de carrera, del cambio de trabajo, del reforzamiento de su salud psicológica, de la relajación, de la meditación o de la oración. Las organizaciones pueden proporcionar asesoría, recreación, o bien, mejorar el diseño de los puestos para que correspondan mejor a quienes los ocupan.

[8] Rebecca Vesely, "Doctors Protest Move from Hospital Payroll", *Contra Costa Times*, 9 de diciembre de 2006.

[9] Harry Levinson, "Burn Out", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1996, pp. 152-163; Stuart D. Diddle, "Workplace Stress Management Interventions: What Works Best", *The Academy of Management Perspectives,* agosto de 2008, pp. 110-112.

[10] Hans Selye, *The Stress of Life*, ed. rev. (Nueva York: McGraw-Hill, 1976), p. viii.

[11] Véase, por ejemplo, "Undue Diligence", *The Economist*, 24 de agosto de 1996, pp. 47-49.

VISIÓN DE LIDERAZGO

¿Cómo dirigir a la generación X?[12]

Los *baby boomers* con frecuencia dirigen a los miembros de la generación X. ¿Cuáles son las implicaciones para la integración de personal y la dirección? El término *baby boomers* se refiere a las personas nacidas después de la Segunda Guerra Mundial, es decir, entre 1945 y 1964. Robert Capa introdujo el término *generación X* a principios de la década de 1950 y, por lo general, se refiere a las personas nacidas en las décadas de 1960 y 1970, y hasta principios de 1980. Los marcos de tiempo son, desde luego, aproximados. La generación X se desarrolló en un ambiente de computadoras, teléfonos celulares, Facebook, Twitter, cómputo en la nube y otras aplicaciones tecnológicas. También se mueven en un entorno más incierto caracterizado por los recortes corporativos y el cambio continuo de empleo. La administración de los miembros de la generación X tiene implicaciones para la integración del personal y para el liderazgo. Esto es lo que algunos expertos sugieren para dirigirlos:

- Proporcionarles tareas desafiantes de modo que puedan usar sus talentos emprendedores.
- Permitirles trabajar en equipos.
- Involucrarlos en la planeación.
- Indicarles cuáles son las razones de las instrucciones.
- Realimentarlos con rapidez sobre su desempeño.
- Aconsejarlos en sus trayectorias profesionales.

Desde luego, estas indicaciones también se deben considerar para liderar a los empleados más antiguos, pero pueden ser especialmente importantes para los miembros de la generación X.

[12] Doug Owram, "Born at the Right Time" (Toronto: *University of Toronto Press*, 1997; Fred Luthans, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 12a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, Irwin), 2011, p. 447.

Hacer coincidir las necesidades del individuo con las demandas del puesto

Por lo tanto, la administración ofrece recompensas pero también causa estrés. Un individuo que aspire a un puesto administrativo debe evaluar tanto las ventajas como las desventajas de la administración antes de seguir esta carrera. Hacer coincidir las necesidades del individuo con las demandas de un trabajo beneficiará tanto al empleado como a la empresa. El manejo de la carrera es una forma de alcanzar este fin.

OA6

Formulación de la estrategia de la carrera[13]

La evaluación del desempeño debe identificar las fortalezas y debilidades de un individuo. Esta identificación puede ser el punto de partida para su plan de carrera. La estrategia personal debe diseñarse para utilizar los puntos fuertes y superar los puntos débiles con el fin de aprovechar las oportunidades de carrera. Aunque hay varios enfoques para el desarrollo de una carrera[14] se ha considerado aquí un proceso de desarrollo de una estrategia personal que, en teoría, es similar a una estrategia de la organización. Este proceso se muestra en la figura 12.2.

1. Preparación de un perfil personal

Una de las tareas más difíciles es trazar una imagen de uno mismo; sin embargo, este primer paso es esencial para el desarrollo de una estrategia de carrera. El administrador se debe preguntar: "¿Soy una persona introvertida o extrovertida? ¿Cuáles son mis actitudes hacia el tiempo, los logros, el trabajo, las cosas materiales y el cambio?". Las respuestas a éstas y otras preguntas similares, así como una aclaración de los valores, determinarán la dirección de su carrera profesional.

[13] Para una variedad de perspectivas acerca de las carreras preparada por varios autores, véase la edición especial acerca de "Careers in the 21st Century", *Academy of Management Executive*, noviembre de 1996.

[14] Stanley B. Malos y Michael A. Campion, "An Options-based Model of Career Mobility in Professional Service Firms", *Academy of Management Review*, julio de 1995, pp. 611-644.

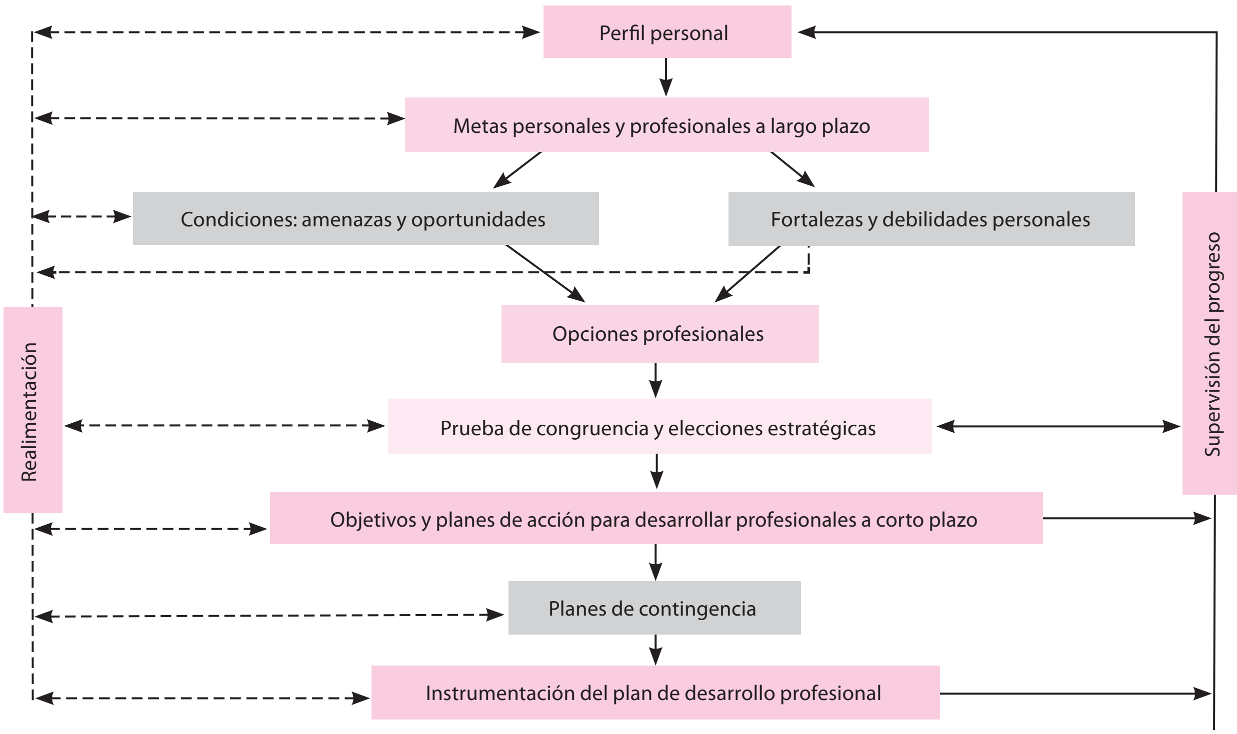


Figura 12.2 Formulación de una estrategia para desarrollar el plan de carrera.

Fuente: Weihrich, Heinz, *Management Excellence: Productivity through MBO*, Nueva York: McGraw-Hill, 1985, p. 125.

2. Desarrollo de metas personales y profesionales de largo plazo

Ningún avión despegaría de tierra sin un plan de vuelo y un destino. En cambio, ¿qué tan claro tienen los administradores la dirección de su vida? Las personas se resisten a planear su carrera porque hay que tomar decisiones. Al escoger una meta, se renuncia a la posibilidad de perseguir otras; si un individuo estudia para ser abogado, no podrá hacerlo al mismo tiempo para ser médico. Los administradores también se resisten a fijar metas porque las incertidumbres del ambiente despiertan preocupaciones respecto a formular compromisos. Además, existe el temor de no alcanzarlas, porque ese fracaso sería un golpe para el ego.

Pero si se entienden los factores que inhiben la fijación de metas, se pueden dar los pasos necesarios para reforzar su compromiso. En primer lugar, cuando la fijación de las metas de desempeño se vuelve una parte del proceso de evaluación, es más fácil detectar los objetivos profesionales. Además, las metas de una carrera profesional no se fijan de manera repentina. Más bien, es un proceso continuo que permite flexibilidad; las metas profesionales se pueden revisar con el cambio de las circunstancias. Otro factor que reduce la resistencia a la consolidación de las metas es la integración de los objetivos de largo plazo con el requisito de acción más inmediato. Por ejemplo, el objetivo de ser médico hace que sea más fácil aceptar el estudio de materias monótonas que son necesarias para conseguir ese título.

¿Con qué tanta anticipación se debe hacer planes? La respuesta se basa en el principio del compromiso, que afirma que la planeación debe cubrir un periodo necesario para cumplir los compromisos de una decisión tomada el día de hoy. Por consiguiente, el marco de tiempo para la planeación de la carrera dependerá de las circunstancias. Por ejemplo, si una persona desea ser profesor, tiene que planear los estudios universitarios que hará durante siete a nueve años. Por otro lado, si la meta de carrera es ser taxista, el tiempo será mucho menor. De cualquier forma, el objetivo de largo plazo tiene que traducirse en otros de corto plazo. Antes, es necesario hacer una cuidadosa valoración del ambiente, incluyendo sus amenazas y sus oportunidades.

3. Análisis del ambiente: amenazas y oportunidades

En el análisis del ambiente interno y externo de la organización, hay que tomar en cuenta muchos factores: económicos, sociales, políticos, tecnológicos y demográficos; también se incluyen el mercado laboral y la competencia, y otros factores relevantes para una situación en particular. Por ejemplo, entrar en una compañía en expansión por lo general abre más oportunidades profesionales que trabajar para una madura que no espera crecer. Asimismo, trabajar para un administrador móvil significa que hay más probabilidades de que la posición del superior quede vacante. También podría aprovecharse de los esfuerzos de ese superior móvil competente y seguirlo en sus ascensos a los niveles superiores de la jerarquía organizacional. De todos modos, una planeación de carrera exitosa requiere un examen sistemático de las oportunidades y amenazas del entorno.

No basta examinar el ambiente presente, sino también el futuro y esto requiere la elaboración de pronósticos. Ya que hay que analizar muchos factores, la planeación de la carrera tiene que ser selectiva y centrarse en aquellos que sean cruciales para el éxito personal.

4. Análisis de las fortalezas y debilidades personales[15]

Para tener éxito en la planeación profesional, las oportunidades y amenazas del entorno deben equilibrarse con las fortalezas y debilidades de los individuos. Las capacidades pueden clasificarse en técnicas, humanas, conceptuales o de diseño. Como se ilustra en la figura 1.2 del capítulo 1, la importancia relativa de estas habilidades difiere según los puestos de la jerarquía organizacional. Las técnicas son muy importantes para la supervisión, las conceptuales son cruciales para los altos administradores y las humanas son importantes en todos los niveles.

5. Desarrollo de alternativas estratégicas de carrera

Al desarrollar una estrategia de carrera, por lo regular se plantean varias alternativas. La estrategia más exitosa sería construir sobre las fortalezas personales para aprovechar las oportunidades.

[15] Richard Nelson Bolles, *What Color Is Your Parachute* (Berkeley, CA: Ten Speed Press, 2002). Véase también Bible.com de Job Hunters, en: www.jobhuntersbible.com, consultado el 15 de noviembre de 2011.

VISIÓN DE LIDERAZGO

Trayectoria de carrera de Lee Scott de Walmart: ¿cuál es la suya?[16]

La administración efectiva de los recursos humanos implica la representación gráfica de su trayectoria profesional. Su estrategia de carrera debe estar orientada hacia las metas, pero debe ser lo suficientemente flexible para aprovechar las oportunidades. Es probable que muchos estudiantes se puedan identificar con los primeros años de la trayectoria profesional de Lee Scott, quien fue CEO de Walmart hasta 2009. Mientras estudiaba en la Pittsburg State University de Kansas, trabajaba por la noche produciendo moldes de acero en una fábrica local. Después de obtener su título en administración, trabajó para la compañía de fletes Yellow Freight System como despachador.

Tuvo su primer contacto con Walmart en 1977 cuando trató de cobrar una factura de 7 000 dólares, la cual rechazó la compañía. Sin embargo, durante la disputa, el señor Scott impresionó al señor Glass de Walmart quien le ofreció un trabajo como asistente del director de transporte, lo que implicaba establecer una flota de camiones para el minorista. Catorce años más tarde, en 1993, el señor Scott fue promovido al puesto de vicepresidente ejecutivo de logística, un área en la cual la compañía obtuvo posteriormente una ventaja competitiva. Esto se vio seguido por la promoción a vicepresidente ejecutivo de comercialización en 1995, vicepresidente ejecutivo de la división de tiendas de Walmart en 1998, vicepresidente y director operativo en 1999 y director ejecutivo en 2000. En 2002, Walmart, bajo el liderazgo de Lee Scott, se convirtió en la corporación pública más grande del mundo según sus ingresos.

El señor Scott no obtuvo una maestría en administración de empresas en Harvard, Stanford, ni en cualquier otra escuela de la Ivy League, pero le ofreció a Walmart los conocimientos especiales que obtuvo mientras trabajó para Yellow Freight. ¿Y usted? ¿Cuáles son sus puntos fuertes y qué tiene que ofrecerle a su patrón potencial que lo coloquen en el camino hacia el éxito?

[16] Ann Zimmerman, "Wal-Mart Boss's Unlikely Role: Corporate Defender-in-Chief", *The Wall Street Journal*, 26 de julio de 2005. Véase también Wal-Mart CEO Vows 'Unfiltered Truth", en: www.usatoday.com/money/industries/retail/2005-01-12-walmart-usat_x.htm, consultado el 13 de noviembre de 2011.

Por ejemplo, si una persona tiene un conocimiento excelente acerca de computadoras y muchas compañías buscan programadores, debe poder encontrar muchas oportunidades para satisfacer su carrera. Por otra parte, si hay una demanda de programadores y un individuo está interesado en programar pero carece de las habilidades necesarias, el enfoque apropiado sería una estrategia de desarrollo para superar esta debilidad y adquirir las habilidades para poder aprovechar las oportunidades.

También es importante detectar las amenazas del ambiente y establecer una estrategia para enfrentarlas. Si una persona con habilidades administrativas y técnicas excelentes trabaja en una compañía o industria en decadencia, la estrategia apropiada sería encontrar empleo en una empresa en expansión o en una industria creciente.

6. Pruebas de consistencia y elecciones estratégicas

Al desarrollar una estrategia personal, debe entenderse que una elección racional basada en las competencias propias y las oportunidades no siempre es la alternativa más satisfactoria. Aunque se tengan ciertas habilidades que se requieran en el mercado laboral, una carrera en ese campo puede no ser congruente con los valores o intereses personales. Por ejemplo, una persona puede preferir el trato con las personas en lugar de programar computadoras. Algunos sienten una gran satisfacción en la especialización, mientras que otros prefieren ampliar sus conocimientos y habilidades.

Las elecciones estratégicas suponen compromisos. Algunas alternativas tienen graves riesgos; otras, no. Algunas opciones requieren una acción inmediata; otras pueden esperar. Las carreras que fueron fascinantes en el pasado pueden tener un futuro incierto. El análisis racional y sistemático es un paso en el proceso de la planeación de carrera, pero una opción también comprende las preferencias, ambiciones y valores personales.

7. Objetivos de desarrollo de carrera de corto plazo y planes de acción

Hasta aquí hemos centrado nuestro interés en la dirección de la carrera. Pero la estrategia tiene que apoyarse en objetivos de corto plazo y planes de acción, que son una parte del proceso de evaluación del desempeño. Así, si el objetivo es conseguir cierto puesto administrativo que requiera una maestría en administración de empresas, el objetivo de corto plazo será completar los cursos necesarios para hacerlo. A continuación se presenta un ejemplo de un objetivo cuantificable de corto plazo: terminar el curso de fundamentos de administración el 30 de mayo con la mejor calificación. Este objetivo es mensurable, ya que declara la tarea que hay que realizar, la fecha límite y la calidad del desempeño (la calificación).

Los objetivos se deben apoyar con planes de acción. Si continuamos con nuestro ejemplo, para terminar un curso de administración hay que establecer una rutina para ir a clases, hacer la tarea y conseguir el apoyo de la pareja, que se resentirá porque las clases quitan un tiempo que, de otra manera, se pasaría con la familia. Es obvio que el plan estratégico de carrera de largo plazo tiene que fundarse en objetivos de corto plazo y planes de acción.

8. Desarrollo de planes de contingencia

Los planes de carrera se desenvuelven en un entorno inseguro y el futuro no puede predecirse con exactitud. Por consiguiente, se deben preparar planes de contingencia basados en supuestos alternativos. Aunque uno disfrute trabajar en una pequeña empresa de rápido crecimiento, es aconsejable preparar un plan de carrera alternativo basado en la hipótesis de que la empresa no tenga éxito.

9. Instrumentación del plan de carrera

La planeación de carrera puede empezar durante la evaluación del desempeño. En ese momento debe examinarse el crecimiento y desarrollo del empleado. Al seleccionar, promover y diseñar

los programas de capacitación y desarrollo deben tenerse en cuenta las metas profesionales y las ambiciones personales.

10. Monitoreo del progreso

El monitoreo es el proceso de evaluar el progreso hacia las metas de la carrera y hacer las correcciones necesarias de los objetivos o planes. Un momento oportuno para evaluar los programas profesionales es durante la evaluación del desempeño. Además de revisar el rendimiento con respecto a los objetivos de las áreas operativas, también se revisa si se alcanzaron los hitos del plan de la carrera. Además, el progreso se debe monitorear en otros momentos, como al terminar un trabajo o proyecto importante.

Estrategia para parejas con carreras distintas[17]

Una estrategia profesional efectiva requiere tomar en cuenta la carrera del cónyuge. Las parejas con carreras distintas, en las que ambos cónyuges trabajan, a veces tienen que tomar decisiones muy estresantes. Por ejemplo, si ambos tienen carreras exitosas, la oportunidad de un ascenso que implique mudarse se torna en una decisión muy difícil. Algunas compañías enfrentan las necesidades especiales de las parejas con carreras distintas con un enfoque flexible para las transferencias de ciudad y consideran a los dos cónyuges en la planeación, de modo que ayudan a encontrar empleo para el otro, dentro o fuera de la compañía, y conceden permisos de maternidad y servicios de guardería para los hijos. Con el gran número de mujeres casadas que hay en la fuerza laboral, cada vez más compañías reconocen la situación estresante de parejas con carreras y han hecho más flexibles sus políticas, planeación profesional, selección de personal y colocación y promociones.

[17] Véase también the Dual Career Network en Ohio University, en: cscwww.cats.ohiou.edu/dual, consultado el 15 de noviembre de 2011.

VISIÓN DE LIDERAZGO

Planeación de carrera en la nueva economía

El modelo tradicional de carrera en el cual las personas preparaban planes para trabajar y ascender en una sola organización, se debe modificar. En la actualidad, la gente cambia de trabajos con más frecuencia o incluso labora en casa. Hay más oportunidades de trabajo. Esto es especialmente cierto para las empresas de alta tecnología establecidas en Silicon Valley, California, dado que su ambiente de negocios cambia rápidamente. Aunque hay muchas oportunidades en ese ambiente, la inseguridad laboral también aumenta, y no es raro que una persona de 32 años haya trabajado para nueve empresas. Los trabajadores de California permanecen, en promedio, alrededor de tres años en una compañía. Quienes buscan trabajo también están mejor informados, ya que la internet ofrece muchos datos acerca de las vacantes y las escalas salariales de las categorías laborales.

Sin embargo, Silicon Valley no es representativo de Estados Unidos en general, aunque los estadounidenses trabajan más horas que los trabajadores de la mayoría de los países europeos, como Francia, Alemania y Suecia. Incluso la costumbre japonesa del empleo vitalicio comienza a cambiar y a ser reemplazada por la inseguridad en el trabajo. Además, en ese país se ha incrementado el uso de empleados temporales.

Quizá sea más importante que nunca el desarrollo de una estrategia de carrera o una estrategia empresarial personal. Se ha sugerido tener una meta clara en mente, pero que sea flexible y encontrar formas alternativas de alcanzarla. Muchas personas cambian de empresas industriales grandes a pequeñas compañías de servicio a lo largo de su carrera. Además, para la nueva economía, es fundamental adquirir nuevas habilidades para unirse a organizaciones profesionales, así como invertir en educación y reeducación porque los cambios acelerados del ambiente de trabajo requieren nuevos conocimientos y habilidades.

RESUMEN

La evaluación es esencial para una administración efectiva y debe medir el desempeño en el logro de las metas y de los planes, así como el desempeño como administradores. Un método eficaz es evaluarlos con objetivos cuantificables. Este método es operacional, está relacionado con su trabajo y es relativamente objetivo. Sin embargo, una persona puede tener un buen desempeño (o uno malo) debido a la suerte o a factores que escapan a su control. Por consiguiente, el enfoque de administración por objetivos debe completarse con la evaluación de los administradores como tales, es decir, la evaluación de qué tan bien realizan sus actividades administrativas clave.

Hay tres tipos de revisiones: *1*) evaluación amplia formal, *2*) revisiones del progreso alcanzado o periódicas, y *3*) monitoreo continuo. En el programa de evaluación sugerido, las principales actividades administrativas se presentan como preguntas en una lista de verificación y se agrupan en las categorías de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Ya que los administradores son muy distintos, aspiran a recompensas diferentes, como oportunidades y sueldos. Pero su trabajo también es estresante, y esto afecta tanto al individuo como a la organización. Por consiguiente, se han propuesto varios métodos para lidiar con el estrés.

La planeación de carrera se puede integrar a la evaluación del desempeño. Aunque los pasos específicos para el desarrollo de una estrategia de carrera pueden variar, el proceso es similar al desarrollo de una estrategia de la organización. Ya que las parejas con dos carreras son bastante comunes en la actualidad, una estrategia efectiva de carrera debe considerar la carrera del cónyuge.

IDEAS Y CONCEPTOS CLAVES

- Diez pasos para formular una estrategia para desarrollar el plan de carrera
- Enfoque de evaluación en equipo
- Estrés en la administración
- Evaluación de administradores respecto a sus funciones
- Evaluación de los administradores con base en objetivos cuantificables
- Parejas con carreras distintas
- Recompensas de la administración
- Tres tipos de evaluaciones

TEMAS DE ANÁLISIS

1. ¿Cree que se debe evaluar a los administradores con regularidad? ¿Cómo?
2. Muchas empresas evalúan a los administradores según factores de personalidad como agresividad, cooperación, liderazgo y actitudes. ¿Cree que esta evaluación es lógica?
3. En este libro se ha defendido la evaluación de los administradores por su capacidad para administrar. ¿Debe esperarse algo más de ellos?
4. ¿Qué opina de un sistema de evaluación basado en los resultados esperados y realizados? ¿Le gustaría que lo evaluaran sobre esta base? ¿Por qué?
5. ¿Sobre qué base se debe estimar su desempeño en la universidad?
6. ¿Qué le diría a un compañero que le comentara que ha estudiado por lo menos cuatro horas diarias para los exámenes parciales y que apenas aprobó?
7. Describa los aspectos más gratificantes y más estresantes de su trabajo o de su experiencia universitaria.
8. ¿Cuál es su meta profesional? ¿Ha trazado un plan para alcanzarla? ¿Por qué?

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Entreviste a dos administradores y pregúnteles qué criterios siguen en sus evaluaciones del desempeño. ¿Son verificables estos criterios? ¿Piensan que la evaluación del desempeño mide su actuación de una manera justa?
2. Elabore su plan de carrera. Trace su perfil personal y exponga sus metas personales y profesionales de largo plazo. ¿Cuáles son sus fortalezas y sus debilidades? Siga los pasos que se explican en este capítulo para preparar un plan estratégico general de carrera para usted.

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Visite el sitio web de la revista *Fortune* y lea tres temas en la sección "Careers". ¿De qué le sirven estas fuentes en el desarrollo de una estrategia de carrera?

2. Busque en la internet el término *evaluación del desempeño*. ¿Qué criterios se usan para llevarla a cabo? ¿Con base en qué criterios le gustaría a usted ser evaluado como estudiante, subordinado o administrador?

CASO INTERNACIONAL DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

Trayectorias de carrera de los CEO de Toyota, Volkswagen (VW), Ford y General Motors (GM)

En gran medida, los directores ejecutivos son quienes determinan las estrategias organizacionales; por lo tanto, es muy importante aprender acerca de sus trayectorias de carrera. Esta vez, nos enfocaremos en los de los mayores fabricantes de automóviles como Toyota, Volkswagen, Ford y General Motors.

Akio Toyoda, presidente y CEO de Toyota[18]

El señor Toyoda, nieto del fundador de Toyota, nació en 1956. Obtuvo su licenciatura en leyes en la Keio University en Japón y una maestría en administración de empresas del Babson Collage en Estados Unidos. Se incorporó a Toyota en 1984, y fue nombrado vicepresidente en 2005 y presidente en 2009, cuando la compañía llevó a cabo una extensa campaña de retiro de vehículos a causa de defectos de calidad. Al poco tiempo de asumir el puesto, se disculpó ante el Congreso de Estados Unidos por los retiros de los automóviles. A sus 53 años, es un presidente joven de acuerdo con las normas japonesas. Asumió el cargo cuando Toyota reportó la pérdida anual más grande.

Pasó siete años en Estados Unidos y habla con fluidez el idioma inglés. Cuando se le pidió comparar la vida en Estados Unidos con la de Japón, indicó que le gusta el sentimiento de libertad del primero. En contraste, explicó, la vida está más restringida en Japón porque es un país pequeño y las personas viven muy cerca, lo cual requiere más consideración hacia los demás.

Disfrutaba trabajar en la fábrica más que sentarse en la oficina, lo cual es necesario para su trabajo como CEO. Le interesan las carreras de automóviles y visualiza el desafío para la industria automovilística como el hecho de usar con efectividad y eficacia los recursos de energía disponibles. Ésta es una de las razones por las que Toyota se concentra en el desarrollo de automóviles híbridos con un consumo eficiente de combustible, lo cual muestra a través del modelo Prius, de los primeros en ventas en su categoría.

En su primer periodo como presidente, Akio Toyoda tuvo que enfrentar muchos desafíos tales como la condición financiera de la compañía, los retiros de vehículos y los daños ocasionados por el desastre del temblor de 2011.

Martin Winterkorn, CEO y presidente del consejo de administración de Volkswagen (VW)[19]

El señor Winterkorn nació en 1947 y se convirtió en presidente del consejo de administración de Volkswagen en 2007. Desde 1966 hasta 1973, estudió metalurgia y física de los metales en la Universidad de Stuttgart. En 1977 obtuvo su doctorado en el prestigiado Max-Planck Institute dedicado a la investigación y al estudio de la física de los metales. Posteriormente se incorporó a Robert Bosch GmbH, trabajando en el grupo de compresoras de refrigerantes. En 1993, fue nombrado director del Group Quality Assurance en Volkswagen y trabajó en varios campos técnicos. En 2002 aceptó el puesto de director del grupo Audi, el cual incluye marcas como SEAT y Lamborghini.

El Grupo Volkswagen incluye automóviles de pasajeros y vehículos grandes. El Grupo Internacional se compone de Volkswagen of America, Brasil, China, India e Irlanda. La compañía también tiene intereses importantes en Porsche AG, MAN SE, Suzuki Motor Corporation, Italdesign Giugiaro y otras empresas más.

La meta de Martin Winterkorn es convertir a Volkswagen en la compañía automotriz más grande del mundo en 2018. Su estrategia consiste en rebasar, por volumen en ventas, a Toyota que es el líder actual.

[18] Alex Taylor III, "Toyota's New Man At The Wheel", en: money.cnn.com/2009/06/23/autos/akio_toyoda_toyota_new_president.fortune/index, consultado el 31 de julio de 2012; "Toyota's New Man At the Wheel", en: money.cnn.com/2009/06/23/autos/akio_toyoda_toyota_new_president.fortune/index.htm?postversion=2009062605, consultado el 31 de marzo de 2012; "Akio Toyoda", en: people.forbes.com/profile/akio-toyoda/80520, consultado el 9 de julio de 2011; "Toyota Global Vision, Mission Statement Announced on March 9, 2011", véase video en: www.toyota-global.com/company/message_from_president/, consultado el 9 de julio de 2011.

[19] "Volkswagen Extends C.E.O. Martin Winterkorn' s Contract", en: wheels.blogs.nytimes.com/2011/01/04/volkswagen-extends-c-e-o-martin-winterkorns-contract/ consultado el 9 de julio de 2011; "The Next Step is the Electric Car", en: www.spiegel.de/international/business/0,1518,719730,00.html, consultado el 9 de julio de 2011; "Martin Winterkorn", en: topics.wsj.com/person/W/martin-winterkorn/414, consultado el 9 de julio de 2011.

Algunos de sus primeros movimientos son la expansión de las operaciones en China y en Chattanooga, Tennessee, Estados Unidos, donde se fabricará un Passat de tamaño mediano. Algunas metas específicas son ser un patrón atractivo, lograr la mayor satisfacción del cliente y tener un rendimiento sobre ventas antes de impuestos de más de 8%. Winterkorn también planea mejorar las marcas Audi, SEAT y Skoda.

Alan Mulally, presidente y CEO de Ford Motor Company[20]

El señor Mulally, quien se considera a sí mismo como ingeniero y hombre de negocios, nació en 1945. Se graduó como licenciado en ciencias y obtuvo una maestría en ciencias de la ingeniería astronáutica en la University of Kansas. También obtuvo el de maestro en administración por la Sloan Fellow en el MIT. Antes de unirse a Ford, fue vicepresidente ejecutivo de Boeing Company y CEO del grupo de aviones comerciales de esa compañía. En 1969, Mulally empezó allí su trayectoria como ingeniero y ha recibido el crédito de hacer a Boeing competitiva con Airbus, el consorcio europeo.

En 2006, Mulally aceptó el cargo de CEO y presidente de Ford. La revista *Business Week* lo nombró uno de "Los mejores líderes de 2005" y *AUTOWEEK* lo llamó "Top CEO". Durante la crisis financiera, Ford fue el único productor estadounidense de automóviles que evitó la bancarrota patrocinada por el gobierno.

Daniel F. Akerson, presidente y funcionario ejecutivo en General Motors (GM)[21]

El señor Akerson nació en 1948. Obtuvo su licenciatura en ciencias de la U.S. Naval Academy en 1970 y su grado de maestría en ciencias de la London School of Economics. Desde 2010 ha sido CEO de GM y fue nombrado presidente de la empresa en 2011. Se unió a la junta directiva de GM como representante del gobierno.

Antes de unirse a la compañía, fue director administrativo del Carlyle Group, una empresa de capital contable privado (de 2003 a 2010). Además, también tuvo amplias experiencias con otras compañías, incluyendo XO Communication (1999-2003), Nextel Communication (1996-1999), General Instrument (1993-1995) y MCI Communication (1983-1993).

Mientras estuvo con Carlyle Group, adquirió experiencia en las adquisiciones totales de compañías en Asia y Europa así como en el suministro de otros servicios en Japón y Estados Unidos; por ejemplo, formuló e implementó la estrategia global de MCI. En Nextel, él ayudó a la compañía a convertirse en el proveedor nacional de inalámbricos digitales. Es evidente que tiene una experiencia muy importante en el área de las telecomunicaciones.

Antes de convertirse en el CEO de GM, trabajó en el consejo de administración de la misma empresa, así como en la junta directiva de American Express. Con sus antecedentes en la industria financiera resulta atractivo para los inversionistas de GM, pero no es una persona con experiencia práctica en automóviles. Akerson es relativamente desconocido en esta industria. Sin embargo, su meta es hacer que los automóviles de GM sean mejores que los de los competidores como BMW.

Preguntas

1. ¿Qué CEO considera usted que tiene la mejor experiencia para tener éxito en la industria automotriz? ¿Por qué?
2. ¿Considera usted que las habilidades administrativas son transferibles entre industrias? Si su respuesta es no, ¿qué tan exitoso considera usted que haya sido Daniel Akerson en General Motors?

[20] "Ford Motor Co", en: investing.businessweek.com/businessweek/research/stocks/people/person.asp?personId=370889&ticker=F:US, consultado el 5 de julio de 2011; "Magazine Names Ford's Alan Mulally Top CEO: according to Autoweek", en: www.google.com/#hl=en&cp=66&gs_id=4&xhr=t&q=Magazine+Names+Ford%E2%80%99s+Alan+Mulally+Top+CEO%3A+according+to+Autoweek%2C&tok=ZevSHam5tSVefndki6LF3Q&pf=p&sclient=psy-ab&site=&source=hp&pbx=1&oq=Magazine+Names+Ford%E2%80%99s+Alan+Mulally+Top+CEO:+according+to+Autoweek,&aq=f&aqi=&aql=&gs_sm=&gs_upl=&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.,cf.osb&fp=7ddfadd03e25da7c&biw=754&bih=609, consultado el 5 de julio de 2011; "What Other Automakers Can Learn from Alan Mulally", en: www.fastcompany.com/1573670/what-other-automakers-can-learn-from-alan-mulally, consultado el 9 de julio de 2011; "Alan Mulally, CEO Ford Motor Company", en: fpolom.wordpress.com/2011/02/27/alan-mulally-ceo-ford-motor-company, consultado el 9 de julio de 2011.

[21] "Who is Dan Akerson? Seven Facts You Should Know about General Motors' Incoming CEO", consultado el 4 de julio de 2011; en: people.forbes.com/profile/daniel-f-akerson/4686, consultado el 4 de julio de 2011; "About GM", en: www.gm.com/company/aboutGM/GM_Corporate_Officers/daniel_f_akerson.html, consultado el 9 de julio de 2011; "Why Attacking Your Company Can Make it Stronger", en: management.fortune.cnn.com/2011/07/06/why-attacking-your-company-can-make-it-stronger/, consultado el 9 de julio de 2011; "Daniel Akerson, GM CEO: We Want to Beat BMW Go Into 'Attack Mode'" en: www.huffingtonpost.com/2010/09/08/gm-ceo-wants-to-beat-bmw_n_709541.html, consultado el 4 de julio de 2011; en: www.nndb.com/people/365/000124990/, consultado el 4 de julio de 2011; "New GM Chief Daniel Akerson Not Usual 'Car Guy'", en: www.usatoday.com/money/autos/2010-08-13-gmearns13_ST2_N.htm, consultado el 9 de julio de 2011.

3. ¿Cuál es su trayectoria de carrera? ¿Es en un campo técnico, financiero, de marketing, de operaciones o es en otra trayectoria?
4. ¿Quiere usted trabajar en un puesto de línea o en uno de asesoría? ¿Por qué? ¿Qué le resulta atractivo de cada uno de ellos?

Capítulo 13

Administración del cambio a través del desarrollo de los administradores y de la organización

Objetivos de aprendizaje

Al terminar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- **OA1** Distinguir entre el desarrollo de los administradores, la capacitación administrativa y el desarrollo de la organización.
- **OA2** Analizar el proceso de capacitación y desarrollo de los administradores.
- **OA3** Describir los diversos enfoques para el desarrollo de los administradores.
- **OA4** Identificar los cambios y las fuentes de conflictos, así como la forma de manejarlos.
- **OA5** Describir las características y el proceso de desarrollo organizacional.
- **OA6** Comprender qué es una organización que aprende.

OA1

En este capítulo se trata el cambio. En primer lugar, el enfoque se centra en el cambio en el individuo, específicamente en el desarrollo y la capacitación del administrador. Pero las personas no operan en forma aislada; por consiguiente, en la segunda parte del capítulo, el enfoque cambia a grupos de individuos y organizaciones.

Los ejecutivos excelentes miran hacia el futuro y se preparan para él. Una forma importante de hacerlo es desarrollar y capacitar administradores que enfrenten con éxito las nuevas demandas, problemas y desafíos. De hecho, son ellos quienes tienen la responsabilidad de proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo a sus empleados para que alcancen todo su potencial.

El término **desarrollo del administrador** se refiere a programas a largo plazo y al progreso que hace una persona mientras aprende a administrar. Por su parte, la **capacitación administrativa** se relaciona con los programas que facilitan el proceso de aprendizaje; en su mayor parte, es una actividad de corto plazo para ayudar a los administradores a hacer mejor su trabajo. En este libro, el **desarrollo organizacional** (DO) es un enfoque sistemático, integrado y planeado para mejorar la efectividad de los grupos de personas y de la totalidad de la organización o de una unidad organizacional importante. En él se aplican diversas técnicas para identificar y resolver problemas.

Esencialmente, entonces, el DO se centra en la totalidad de la organización (o en un segmento grande), mientras que el desarrollo del administrador se ocupa de los individuos. Estos enfoques se deben apoyar e integrar para mejorar la efectividad tanto de los administradores como de la empresa.

Desarrollo del administrador Programas a largo plazo para desarrollar las habilidades de una persona en la administración.

Capacitación administrativa Programas a corto plazo que facilitan el proceso de aprendizaje para ayudar a los administradores a hacer mejor su trabajo.

Desarrollo organizacional (DO) Enfoque sistemático, integrado y planeado para mejorar la efectividad de los grupos de personas y de la totalidad de la organización o de una unidad organizacional importante.

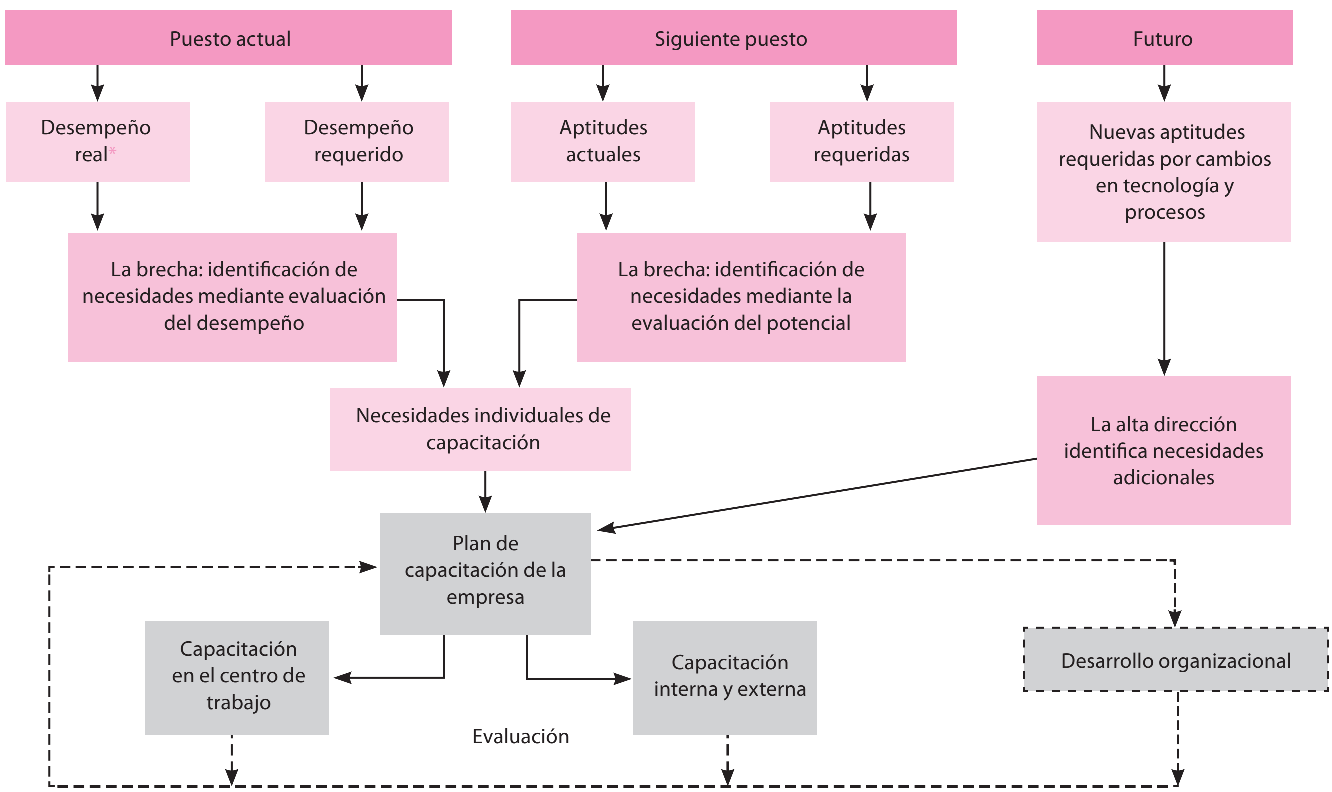
OA2

Proceso de capacitación y desarrollo del administrador

Antes de que se escojan programas específicos de capacitación y desarrollo, se deben considerar tres necesidades: las organizacionales incluyen aspectos tales como objetivos, disponibilidad de los administradores y tasas de rotación; las necesidades relacionadas con las operaciones y con el trabajo mismo se determinan a partir de las descripciones de puestos y los estándares de desempeño, y los datos acerca de las necesidades de capacitación de los individuos se pueden recopilar en las evaluaciones de desempeño, entrevistas con el titular del puesto, exámenes, encuestas y planes de carrera. Veamos más detalladamente los pasos en el proceso de desarrollo del administrador, concentrándonos primero en el puesto actual, luego en el siguiente puesto del escalafón y, finalmente, en las necesidades de largo plazo de la organización. Los pasos en el desarrollo del administrador se muestran en la figura 13.1.

Puesto actual

La capacitación y desarrollo del administrador se deben basar en un análisis de las necesidades que se derive de la comparación del desempeño y el comportamiento reales con el desempeño y el comportamiento requeridos. Tal análisis se muestra en la figura 13.2. Por ejemplo, si un administrador de ventas distritales ha decidido que la venta de 1 000 unidades es una expectativa razonable, pero las ventas reales fueron tan sólo de 800 (es decir, 200 unidades menos que las ventas fijadas como meta), entonces el análisis de la desviación podría indicar que le faltan conocimientos y habilidades para hacer un pronóstico y que los conflictos entre los administradores subordinados obstaculizan el trabajo en equipo. Con base en el análisis, se identifican las necesidades y los métodos de capacitación para superar las deficiencias. En este caso, el administrador de



* Incluye el desempeño medible frente a objetivos verificables y el desempeño al realizar actividades gerenciales claves.

Adaptada de Humble, John W., *Improving Business Results*, Maidenhead, Inglaterra: McGraw-Hill Book Company (UK), Ltd., 1968.

Figura 13.1 Proceso de desarrollo y capacitación del administrador.

VISIÓN DE LIDERAZGO

Necesidades de liderazgo de la India[1]

Con el crecimiento de la India, sus empresas necesitan líderes. Los salarios de los administradores expatriados están aumentando los costos de los bienes y servicios. Además, es frecuente que no tengan la experiencia necesaria para tratar con una fuerza laboral diversa moldeada por muchas culturas. Por otra parte, faltan nativos con habilidades administrativas y de liderazgo. Si desean conservar su éxito, las compañías de la India deben prestar más atención al desarrollo de su talento administrativo. Dado que las personas son los activos más importantes de una empresa, el foco de atención debe recaer sobre las variables críticas en el enfoque de sistemas para la integración de personal, como se mostró en la figura 11.1. Además, el proceso del desarrollo de administradores y el modelo de capacitación que se muestran en dicha figura indican la necesidad no sólo de concentrar la atención en el puesto actual, sino también en el siguiente y en el futuro. El análisis sistemático de las necesidades individuales y organizacionales de capacitación se convierte en la base del plan de capacitación empresarial, el cual puede ser el factor clave para el éxito.

[1] "Leadership: India Inc's Biggest Challenge", en: www.rediff.com/money/2008/jun/05lead.htm, consultado el 17 de noviembre de 2011.

ventas distritales se inscribe a algunos cursos de pronósticos y resolución de conflictos. Además, se emprenden esfuerzos de desarrollo organizacional para facilitar la cooperación entre sus unidades.

Siguiente puesto

Como se muestra en la figura 13.1, se aplica un proceso similar en la identificación de las necesidades de capacitación para el siguiente puesto. Específicamente, las capacidades actuales se comparan con las que se requieren en el próximo puesto. Por ejemplo, una persona que haya trabajado principalmente en el departamento de producción es candidata para el puesto de administrador de proyectos, el cual requiere capacitación en áreas funcionales, como ingeniería, marketing e incluso finanzas. Esta preparación sistemática para una nueva asignación es un enfoque más profesional que simplemente designar a esa persona para que desempeñe un nuevo trabajo sin capacitación.

Necesidades futuras

Las organizaciones progresivas van un paso más allá en su enfoque de capacitación y desarrollo; se preparan para un futuro más distante. Esto requiere que pronostiquen cuáles serán las nuevas habilidades que requerirán los cambios constantes en la tecnología y los métodos. Por ejemplo, si volvieran a escasear los energéticos, los administradores tendrían que capacitarse no sólo en los aspectos técnicos de la conservación de energía, sino también en la planeación a largo plazo relacionada con la energía y en la solución creativa de los problemas. En el nuevo milenio, la capacitación en los negocios electrónicos es esencial. Sobre todo en Europa, el impacto de los

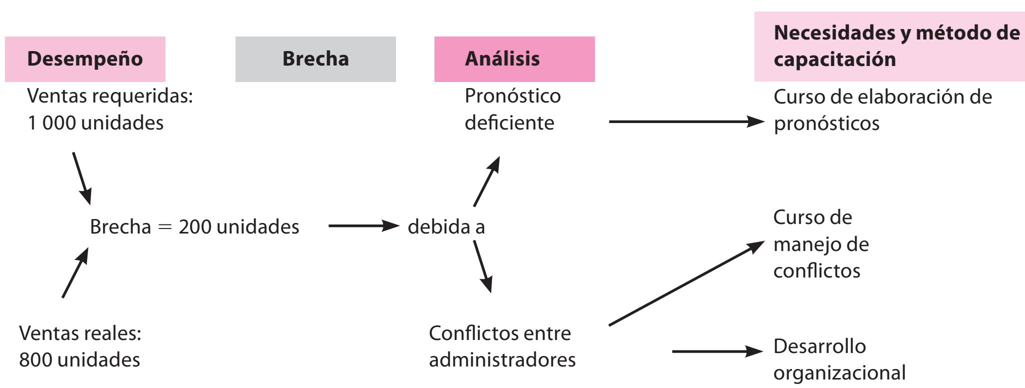


Figura 13.2 Análisis de las necesidades de capacitación.

ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

www.pwcglobal.com

Administración de recursos humanos en PriceWaterhouseCoopers en China[2]

PriceWaterhouseCoopers (PWC) es la mayor compañía de China que proporciona servicios de asesoría sobre seguros y negocios, así como consultoría en administración y servicios fiscales y legales. Sus más de 3 000 empleados tienen una gran experiencia local para resolver los problemas de negocios de sus clientes internacionales y locales.

La administración de los recursos humanos es de importancia crucial para su éxito, y por eso presta mucha atención al reclutamiento en las escuelas. La selección entre los muchos candidatos es un proceso completo que incluye contacto estrecho con personal universitario que pueda identificar a los candidatos potenciales. Además, también se examinan en los sitios de internet los currículos de candidatos calificados que tienen que mostrar soltura en el manejo del idioma inglés.

El proceso de selección comprende entrevistas iniciales, talleres de ejercicios, entrevistas complementarias y la decisión de contratación. Una vez contratados, los nuevos empleados tienen que sujetarse a un programa extenso de capacitación que incluye conferencias, material audiovisual, simulaciones y programas de estudio autodidacta. Su desempeño y progreso se aprecian a través del proceso de evaluación. Por ejemplo, la compañía emplea escalas de evaluación del comportamiento, así como otros instrumentos que se centran en objetivos específicos y mensurables que son acordados por el superior y el subordinado.

El enfoque de PWC para la administración de los recursos humanos ilustra cómo transferir prácticas administrativas a las compañías de talla mundial usando herramientas de la administración moderna.

[2] Véase "PWC in China", en: www.pwcglobal.com/cn, consultado el 17 de noviembre de 2011. La información también se obtuvo a partir de las personas familiarizadas con la operación.

negocios móviles e inalámbricos los ha llevado a aumentar los programas de capacitación. Estos cambios creados por el ambiente externo deben integrarse a los planes de capacitación empresarial que se centren en el presente y el futuro. Los planes no sólo son contingentes a las necesidades de capacitación, sino también a los diversos enfoques para el desarrollo de administradores de la empresa.

OA3

Enfoques para el desarrollo de administradores: capacitación en el puesto

En el puesto se presentan muchas oportunidades de desarrollo. Los recién llegados aprenden a la vez que contribuyen a los objetivos de la empresa. Sin embargo, ya que este enfoque requiere directivos competentes de alto nivel que sepan enseñar y capacitar a los nuevos, la capacitación en el puesto tiene sus limitaciones.

Progreso planeado

Progreso planeado Proporciona a los administradores una idea clara de su trayectoria de desarrollo.

El **progreso planeado** es una técnica que da a los administradores una idea clara de la trayectoria de su desarrollo; saben dónde se encuentran y adónde van. Por ejemplo, se puede poner a disposición de uno de nivel inferior un esbozo de la trayectoria a seguir desde superintendente hasta capataz y, finalmente, gerente de producción. Así se entera de los requisitos para avanzar y de los medios de lograrlo. Desafortunadamente, puede haber un enfoque excesivo sobre el siguiente puesto de trabajo, en lugar de recalcar el buen desempeño en las tareas actuales. Quienes están en entrenamiento pueden percibir el progreso planeado como un camino llano hacia los niveles más altos, pero en realidad es un enfoque gradual que requiere que las tareas se hagan bien en cada nivel.

Rotación de puestos

Rotación de puestos Su propósito es ampliar el conocimiento de los administradores actuales o potenciales en diferentes funciones de la empresa.

El propósito de la **rotación de puestos** es ampliar el conocimiento de los administradores actuales o potenciales. Al rotar los puestos, los interesados conocen las funciones de la empresa. Estos empleados se rotan en:

1. Trabajos que no son de supervisión.
2. Asignaciones de observación (para estudiar lo que hacen los administradores, en lugar de que ellos mismos administren).
3. Diversas posiciones de capacitación a nivel administrativo.
4. Posiciones de "asistente" a nivel medio.
5. Rotación no especificada entre varios puestos administrativos en departamentos diferentes como producción, ventas y finanzas.

La idea de la rotación de puestos es buena, pero hay algunas dificultades. En algunos programas de rotación, los participantes no tienen autoridad administrativa, sino que observan o ayudan a los administradores de línea, sin tener la responsabilidad que tendrían si estuvieran administrando. Incluso en las rotaciones de puestos administrativos, los participantes del programa de capacitación no pasan el tiempo suficiente en cada posición para demostrar su eficacia futura como administradores. Además, es posible que, cuando se complete el programa, no haya ningún puesto adecuado para ellos. A pesar de estas desventajas, si tanto los administradores como los empleados en capacitación entienden las dificultades inherentes, la rotación de puestos tiene aspectos positivos y aporta beneficios.

Creación de puestos de asistente

Con frecuencia se crean **puestos de asistente** para ampliar los puntos de vista de los administradores en capacitación; consisten en que éstos trabajen muy de cerca con administradores experimentados, quienes prestan una atención especial a sus necesidades de desarrollo. Entre otras cosas, les asignan tareas muy determinadas para probar su buen sentido. Al igual que ocurre en la rotación de puestos, este enfoque es muy eficaz cuando los superiores también son maestros calificados que pueden guiar y desarrollar a los nuevos hasta que estén listos para asumir responsabilidades cabales como administradores.

Puestos de asistente Se crean con frecuencia para ampliar los puntos de vista de los administradores en capacitación y consisten en que éstos trabajen muy de cerca con administradores experimentados.

Promociones temporales

Muchas veces se designan administradores suplentes cuando, por ejemplo, el administrador permanente está de vacaciones, se enferma, se ausenta por un viaje de negocios prolongado o incluso cuando una posición queda vacante. Así, los ascensos temporales son un instrumento de desarrollo y a la vez son convenientes para la empresa.

Cuando el administrador suplente toma decisiones y asume la responsabilidad total, la experiencia puede ser valiosa. Por otro lado, si tiene un poder simbólico, no toma ninguna decisión y de hecho no administra, el beneficio de desarrollo es mínimo.

Nombramiento de administrador suplente se utiliza para cubrir las responsabilidades de un administrador ausente.

Comités y consejos directivos menores

A veces se emplean comités y consejos directivos menores, también conocidos como **administración múltiple**, a veces se utilizan como técnicas de desarrollo. Dan a los empleados en capacitación la oportunidad de interactuar con administradores experimentados. Además, los participantes, por lo general administradores de nivel medio, aunque a veces también de nivel inferior, se familiarizan con los diversos problemas que tiene la organización; conocen las relaciones entre los departamentos y los problemas creados por la interacción de estas unidades organizacionales, y tienen la oportunidad de presentar informes y propuestas al comité o la junta menor y demostrar sus facultades analíticas y conceptuales. Por otra parte, a veces los ejecutivos se muestran paternalistas con los administradores en ciernes y no siempre les dan oportunidades de participar, una omisión que podría frustrarlos y desanimarlos. El programa sería entonces perjudicial para su desarrollo.

Comités y consejos directivos menores o **administración múltiple** Proporcionan a los empleados en capacitación la oportunidad de interactuar con administradores experimentados.

Coaching Debe llevarse a cabo en un clima de confianza, con la meta de desarrollar las fortalezas de los subordinados y superar las debilidades.

Coaching

La capacitación en el puesto es un proceso que no termina nunca. Un buen ejemplo es el ***coaching*** deportivo. Para que sirva debe hacerse en un clima de confianza entre el superior y los empleados en capacitación. Ya que es su responsabilidad, los primeros deben dar muestra de paciencia y sensatez: deben ser capaces de delegar la autoridad y reconocer y felicitar los trabajos bien hechos. Los buenos orientadores (*coachers*) desarrollan las fortalezas potenciales de sus subordinados y les ayudan a superar sus debilidades. El *coaching* requiere tiempo, pero si se hace bien, ahorrará tiempo y dinero y prevendrá errores costosos de los subordinados; así, a la larga, beneficiará a todos: al superior, a los subordinados y a la empresa.

Enfoques para el desarrollo del administrador: capacitación interna y externa[3]

Como se muestra en la figura 13.1, además de la capacitación en el puesto, hay muchos otros enfoques para el desarrollo de los administradores. Estos programas pueden hacerse dentro de la compañía o contratar alguno de los que se ofrecen fuera, a través de instituciones educativas y asociaciones administrativas.

Programas de conferencias Exponen a los administradores actuales o potenciales a las ideas de conferenciantes expertos en su campo.

Programas de conferencias

Los **programas de conferencias** se utilizan en la capacitación interna o externa. En ellos, los administradores actuales o potenciales escuchan las ideas de conferenciantes expertos en su campo. En la compañía, se les puede instruir sobre la historia de la empresa y sus propósitos, políticas y relaciones con clientes, consumidores y otros grupos. Las conferencias externas varían mucho, y van desde los programas que tratan técnicas administrativas específicas hasta los que abarcan temas más amplios, como la relación entre el negocio y la sociedad.

[3] Si se desea una exposición de la educación administrativa europea y norteamericana, véase Daniel J. McCarthy, Sheila M. Puffer y Heinz Weihrich, "Contributions to Management Practice by European and North American Management Education Programs", en Ralph Berndt (ed.), *Global Management* (Berlín: Springer, 1996), pp. 3-18; Paul W. Beamish *et al.*, *International Management* (Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill, 2000), pp. 191-192.

ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

La educación en la innovación en Estados Unidos y Europa[4]

La importancia de la innovación es ampliamente reconocida. La Academy of Management fundó, en 1987, la institución conocida como Technology and Innovation Management (TIM) Division, la cual promueve el diálogo interdisciplinario sobre la innovación administrativa y el cambio tecnológico. Esta institución tiene más de 2 000 miembros. Los temas incluyen aspectos estratégicos, administrativos y operativos de la innovación. La División TIM también usa casos como el de Hewlett-Packard llamado "el vuelo del Kitty Hawk" [un caso de la Harvard Business School (HBS)], Tivo (HBS), iMotors (INSEAD), Intel Corp. (HBS), WebMD (HBS) y otros para enseñar sobre la innovación.

En Europa, la European Management Academy es una institución académica de reciente creación que explora la administración de la innovación aplicada. La misión de la IMPROVE Academy es realizar investigaciones y compartir los resultados para mejorar la competitividad económica de Europa. La meta es trabajar también con la comunidad económica, lo cual podría llevar a integrar la administración de la innovación con un plan de estudios para los programas de licenciatura, de maestría o de tipo ejecutivo. Los beneficios son la integración de la investigación económica y la aplicación práctica de los hallazgos de investigación.

[4] IMPROVE Academy, en: www.improve-innovation.eu/academy/about-the-academy/, consultado el 5 de marzo de 2012; IMP[3]rove-"Pushing the Frontier: New Ideas to Promote Service Innovation through Structural Funds", en: www.europe-innova.eu/c/document_library/get_file?folderId=366487&name=DLFE-11061.pdf, consultado el 5 de marzo de 2012; TIM Cases, en: aomtim.org/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=48, consultado el 5 de marzo de 2012.

Estos programas son valiosos si satisfacen una necesidad de capacitación y se planean esmeradamente. Una selección cuidadosa de temas y de conferencistas aumentará la eficacia de este instrumento de formación. Además, las conferencias rinden mejor si incluyen un coloquio; en el diálogo, los participantes solicitan aclaraciones de temas concretos de su interés particular.

Programas universitarios de administración

Los programas universitarios exponen a sus participantes a las teorías, principios y nuevas tendencias de la administración.

Además de ofrecer licenciaturas y posgrados en administración de empresas, muchas universidades realizan cursos, talleres, conferencias, seminarios y programas formales de capacitación de administradores. La oferta académica abarca cursos nocturnos, seminarios cortos, programas de residencia, posgrados completos o incluso programas en las empresas o diseñados a la medida de sus necesidades. Algunos centros de desarrollo ejecutivo proporcionan asistencia para el desarrollo de carrera ofreciendo programas diseñados para ajustarse a las necesidades comunes de capacitación y desarrollo de supervisores de primera línea, administradores de nivel medio y de altos ejecutivos.

Estos programas universitarios exponen a sus participantes a las teorías, principios y nuevas tendencias de la administración. Además, hay un valioso intercambio de experiencias entre los administradores ya que, al ocupar puestos similares, enfrentan dificultades parecidas.

Universidades internas

Ralph Cordiner, CEO de General Electric, estableció, a finales de la década de 1950, una de las primeras instalaciones educativas internas en Crotonville, Nueva York. A Jack Welch, CEO retirado de GE, le gustaba impartir clases allí sobre su tema favorito de estrategias: convertir las unidades de GE en la número 1 o 2 en el mercado.[5] Crotonville se convirtió en el centro de aprendizaje de GE.

Otro centro famoso para el aprendizaje interno es la Universidad de McDonald's que se encuentra cerca de Chicago. Tiene su propia biblioteca y modernos salones de clase electrónicos, en los cuales los administradores estudian cómo operar los restaurantes de la cadena. Hay universidades similares instaladas estratégicamente en varias partes del mundo. Muchas compañías han establecido las suyas.

Otras empresas que participan en su propia capacitación y desarrollo de administradores son Intel, FedEx y Capital One, entre otras muchas. Las compañías alemanas (conocidas por la capacitación detallada que ofrecen a sus aprendices), han aumentado sus programas para incluir la

[5] Jack Welch con John A. Byrne, *Jack Straight from the Gut* (Nueva York: Warner Brooks, 2001), capítulo 12.

ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

Cómo ingresar a la escuela de negocios preferida[6]

Incluso los administradores experimentados deciden regresar a la escuela y sienten una gran desilusión si se les niega la admisión o se les incluye en una "lista de espera". Pero tal aviso no debe desalentarles, sino estimularles a buscar las razones de esa negativa. A continuación se presentan algunas ideas sobre lo que solicitan los encargados de los sistemas de admisión universitaria: ¿Hay algún hueco en el historial laboral? ¿Qué ofrece un candidato en cuanto a habilidades o conocimientos especiales? ¿Están bien expresados los puntos fuertes del candidato? ¿Qué quiere hacer la persona con su posgrado? ¿Muestra el candidato que tiene algo diferente que ofrecer (por ejemplo, que habla varios idiomas o que ha tenido experiencia internacional)? ¿Muestra su trayectoria profesional un ascenso rápido?

Una carta de solicitud genérica de inscripción no es suficiente. El solicitante debe aprender sobre la escuela o universidad y, si es posible, visitarla y hablar con maestros y estudiantes. Los posgrados o cursos especiales pueden ser la senda hacia una carrera exitosa.

[6] Ann Harrington, "Or Not to B", *Fortune*, 4 de marzo de 2002, pp. 223-224.

educación administrativa. Por ejemplo, SAP (conocida por sus ofertas de software) y BASF (una compañía química multinacional) han complementado su programa con uno de la University of Applied Sciences de Ludwigshafen, Alemania.

Otro ejemplo de desarrollo interno es el programa de capacitación de IBM conocido como Peace Corps-Type Training.[7] La compañía es famosa por la capacitación en clase que ofrece a su personal, pero, dado que el mundo real es diferente al salón de clases, el departamento de recursos humanos inició un programa moldeado a partir del que lleva el Cuerpo de Paz de los Estados Unidos. Su objetivo es enseñar a los administradores cómo funciona el mundo real. En este programa innovador, el personal de IBM pasa un mes en países como India, Brasil, Malasia y Sudáfrica, entre otros, para aprender acerca de la cultura y convertirse en un tipo de ciudadano global. Esto implica vivir en circunstancias distintas a las de su país natal, por ejemplo, nada de hoteles de lujo con acceso a CNN sino más bien casas de huéspedes donde les sirven alimentos locales. Los participantes del programa trabajan en equipo con los gobiernos locales, universidades y negocios y los ayudan a actualizar sus tecnologías y a mejorar la calidad del agua. Este programa, con duración de un mes, no convertirá a los participantes en expertos globales instantáneos, pero aprenderán que la tierra es "más plana" y que las personas de diferentes culturas trabajan juntas para lograr metas comunes.

Lecturas, televisión, videoeducación y educación en línea[8]

Otro enfoque para el desarrollo es la lectura planeada de obras administrativas importantes y actuales. Básicamente, se trata de iniciativas de aprendizaje personal. Los administradores pueden pedir la ayuda del departamento de capacitación para que les sugieran una lista de libros y artículos valiosos. Esta experiencia de aprendizaje se enriquece en sesiones donde después los debaten con otros compañeros y el superior.

Cada vez con mayor frecuencia, se presentan temas de administración y otros afines en programas de televisión, algunos de ellos con valor en créditos universitarios. Además, se vende material audiovisual con temas variados para usarse en la universidad o en los salones de clase de la compañía.

La inversión en la educación en línea está creciendo. Sus proveedores se clasifican en tres grupos: *1*) escuelas, *2*) universidades y *3*) organizaciones de negocios y capacitación comercial.[9] Las universidades aplican las nuevas tecnologías en sus posgrados y cursos de extensión. En la Universidad de California en Los Ángeles, la mayoría de los 3 000 cursos de las licenciaturas tienen sitios web con apuntes de clase y material complementario; incluso es posible realizar exámenes en línea. La Universidad de

www.education.com
www.ucla.edu

[7] Steve Hamm, "The Globe is IBM's Classroom", *Business Week,* 23 y 30 de marzo de 2009, p. 56.

[8] También se puede escuchar la transmisión en Business Today. En: businesstoday.digitaltoday.in/podcast, consultado el 17 de noviembre de 2011.

[9] "Online Education: Lessons of a Virtual Timetable", *The Economist*, 17 de febrero de 2001, pp. 69-71.

VISIÓN DE LIDERAZGO

Preparación de los líderes para pensar en el futuro en la Universidad de la Singularidad[10]

Con sede en el Ames Center Research de la NASA en California, la Universidad de la Singularidad no es una universidad tradicional. Su meta es atraer ejecutivos relacionados con tecnologías disgregantes en el ambiente de rápidos cambios que trata con materias como la robótica. Los participantes trabajan en pequeños grupos para analizar nuevas ideas. Los solicitantes provenientes de aproximadamente 60 países exploran, por ejemplo, el futuro de la aplicación de la inteligencia artificial para asumir ciertas funciones cerebrales.

[10] Ellen Gibson, "The School of Future Knocks", *Business Week*, 23 y 30 de marzo de 2009, pp. 44-45.

Phoenix combina el aprendizaje a distancia con las clases nocturnas. Las escuelas de negocios de la Universidad de Chicago, la Universidad de Columbia, la Universidad de Stanford, la Escuela de Economía de Londres y la Carnegie Mellon University colaboran con la Universidad de Cardean para ofrecer cursos completos en línea. Empresas como Blackboard y WebCT han desarrollado plataformas para poner el material de los cursos en la internet. Aunque la educación en línea sea útil, los escépticos cuestionan la rentabilidad y eficacia de la aplicación de las nuevas tecnologías.

www.phoenix.edu
www.uchicago.edu
www.columbia.edu
www.stanford.edu
www.lse.ac.uk
www.cmu.edu
www.cardean.edu
www.blackboard.com
www.webct.com

Simulación de negocios y ejercicios experienciales

Desde hace tiempo se usan juegos de negocios y ejercicios derivados de la experiencia, pero la llegada de las computadoras personales ha hecho que estos enfoques de la capacitación y del desarrollo sean aún más populares. Ahora bien, la computadora es apenas una de varias herramientas; muchos ejercicios no requieren de ningún equipo de cómputo.

La gran variedad de simulaciones de negocios se hizo patente en los temas que se trataron en las reuniones de la Association for Business Simulation and Experiential Learning (ABSEL). Los enfoques van del tratamiento de ejercicios conductuales, por ejemplo con actitudes y valores, a las simulaciones en cursos como marketing, contabilidad, sistemas de apoyo de decisión, y política de negocios y administración estratégica.

www.towson.edu/~absel

Capacitación electrónica[11]

Las compañías que operan en muchos lugares, como McDonald´s, las franquicias Thrifty Car Rental y Circuit City, ofrecen capacitación por internet que es más rentable que la capacitación tradicional en el salón de clases. Por ejemplo, McDonald's empezó su modelo de capacitación por internet en 2001 con 3 000 empleados en cuatro idiomas y seis países. Hay varias metodologías. Una consiste en que el contenido se tome directamente del sitio electrónico. En otra, se abre un salón de clases virtual con un maestro que interactúa con los estudiantes. El *e-learning* en tiempo real, con maestros en vivo, parece mejor que el aprendizaje que dosifica cada estudiante, lo cual requiere autodisciplina. La capacitación en vivo se puede adaptar a las necesidades de los estudiantes en el momento mediante transparencias, diapositivas y notas del maestro. En una variación se combina la capacitación electrónica con el aprendizaje en vivo.

El *e-learning* ha prosperado en compañías que hacen un uso intenso de conocimientos, como el método Basic Blue de IBM para el aprendizaje electrónico. Más recientemente se ha ensayado la capacitación electrónica para enseñar habilidades laborales. El Servicio de Recaudación Fiscal de Estados Unidos capacita a través de internet, lo mismo que Neptune Orient Lines, el gran transportador de contenedores. En efecto, esta empresa tuvo que capacitar a su fuerza de trabajo mundial en varios países de Europa, Asia, y América del Sur, así como en otras regiones. En lugar de enviar profesores a todo el mundo, la compañía recurrió al *e-learning* en vivo como una alternativa rentable.

www.mcdonalds.com
www.thrifty.com
www.circuitcity.com
www.ibm.com
www.irs.gov
www.nol.com.sg

La tendencia al *e-learning* está en sus primeras fases. Hacen falta más investigaciones para perfeccionarlo y encontrar el equilibrio entre la capacitación al ritmo de cada persona y la capacitación dirigida por un profesor.

[11] Lisa Vaas, "The E-Training of America", *PC Magazine*, 26 de diciembre de 2001, Internet Business Insert pp. 1-4; Elisabeth Goodridge, "Slowing Economy Sparks Boom in E-Learning: Online Training Lets Companies Provide More Employee Instruction for Less Money", *Information Week*, 12 de noviembre de 2001, p. 100; "Harvard Adds Online Courses", *Information Week*, 15 de octubre de 2001, p. 67; William C. Symonds, "Giving It the Old Online Try", *Business Week*, 3 de diciembre de 2001, pp. 76-80.

VISIÓN DE LIDERAZGO

Desarrollo de liderazgo de Cisco en la India y en otros lugares[12]

Durante varios años, Cisco se concentró en los mercados emergentes. Por ejemplo, usó un enfoque hiperactivo para contratar y desarrollar connacionales. Las segundas oficinas matrices en Bangalore le permitieron reclutar talento local. Además, inició el Global Talent Acceleration Program en Arabia Saudita, Jordania y Sudáfrica, que busca personas que trabajen en dos continentes y hablen dos idiomas. Los recién contratados reciben seis meses de capacitación en ventas y finanzas, además de un *coaching* en el que tienen como mentores a administradores experimentados. Este programa motiva a los empleados para que aporten 100 dólares como ayuda para abrir microempresas en áreas rurales de la India. La idea es descubrir otro "Bill Gates".

[12] Peter Burrows, "Cisco: Tuning a Workforce to Local Markets", *Business Week*, 23 y 30 de marzo de 2009, p. 55.

Programas especiales de capacitación

El desarrollo administrativo debe adoptar un enfoque de sistemas abiertos que responda a las necesidades y demandas del ambiente externo. Cada vez hay más conciencia de que es necesario contar con programas de capacitación diseñados en forma específica para los miembros de grupos minoritarios y para personas con capacidades diferentes. Muchas empresas han hecho esfuerzos especiales para capacitarlos de modo que aprovechen todo su potencial y, a la vez, contribuyan a los objetivos de la empresa.

Las compañías también ofrecen programas especiales sobre temas determinados: se puede estudiar ética para trazar pautas de comportamiento ético para beneficio de los trabajadores, mientras que se puede abordar la cultura corporativa de manera formal o informal. Las compañías japonesas, en particular, son famosas por su empeño en inculcar su filosofía a los empleados a efecto de promover una cultura corporativa deseable.

> La determinación de la efectividad de los programas de capacitación requiere de mediciones con respecto a ciertos estándares, así como detectar sistemáticamente las necesidades y objetivos de la capacitación.

Evaluación y relevancia de los programas de capacitación

Es difícil determinar la efectividad de los programas de capacitación pues requiere mediciones con respecto a ciertos estándares, así como detectar sistemáticamente las necesidades y objetivos de la capacitación.

En general, los objetivos del desarrollo son:

1. Aumento de conocimientos.
2. Desarrollo de actitudes conducentes a una buena administración.
3. Adquisición de habilidades.
4. Mejoramiento del desempeño administrativo.
5. Logro de los objetivos de la empresa.

ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

Hacer relevante la educación administrativa

Con la finalidad de hacer más significativos sus cursos, muchas escuelas de negocios invitan a diversas personalidades de la industria a compartir sus experiencias. Esto crea lazos estrechos entre ellas y las empresas. Los ejecutivos toman conciencia de la calidad del plan de estudios de cada escuela y a los estudiantes les resulta ventajoso conocer algo de las compañías cuando busquen trabajo. Además, a menudo los ejecutivos forman parte de los consejos de asesores, los cuales hacen conscientes a las escuelas de las necesidades de la comunidad empresarial. Sin embargo, esto no significa que éstas, cuando tratan de generar ingresos, deban adoptar cualquier innovación sobre el tema. Más bien, la educación administrativa debe ser tan amplia que abarque la enseñanza de las principales actividades de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Para que la capacitación funcione, es sumamente importante que los criterios que se sigan en el salón de clases se parezcan tanto como sea posible a los correspondientes del ambiente laboral. El desarrollo del administrador exige un enfoque práctico en el que los objetivos de la capacitación y las técnicas y métodos sean congruentes con los valores, normas y características del ambiente.

Administración del cambio[13]

OA4

Las fuerzas del cambio pueden provenir del ambiente externo de la empresa, del interno o de los individuos mismos.

Las fuerzas del cambio pueden provenir del ambiente externo de la empresa, del interno o de los individuos mismos.

Cambios que afectan al desarrollo de los administradores y al organizacional

Varias tendencias, algunas ya arraigadas, tendrán implicaciones para el desarrollo de los recursos humanos. A continuación se presentan ejemplos:

- El uso creciente de las computadoras, sobre todo de las personales, requiere que maestros y estudiantes se familiaricen con esa tecnología.
- La educación se extiende a la etapa adulta. El aprendizaje de toda la vida se vuelve una necesidad y tanto las instituciones educativas como las empresas deben reconocer las necesidades especiales de formación de los adultos.
- La proporción de trabajadores del conocimiento aumentará, a la vez que disminuirá la necesidad de trabajadores especializados, lo cual va a requerir más capacitación en conocimientos y habilidades conceptuales y de diseño.
- El desplazamiento de las industrias de manufactura a las de servicio requiere volver a capacitar a los empleados para que ocupen las nuevas posiciones.
- La variedad de oportunidades educativas aumentará. Por ejemplo, muchas compañías ya tienen sus propios programas de capacitación.
- Puede haber una mayor cooperación e interdependencia entre el sector privado y el público, por lo menos en algunos países, como Canadá.
- La internacionalización continuará y, por lo tanto, los administradores de diferentes países deben aprender a comunicarse y a adaptarse unos a otros. Las compañías deben impartir la capacitación con una perspectiva mundial.

Hay varias maneras de responder a estas tendencias. Un enfoque consiste simplemente en reaccionar a la crisis. Por desgracia, no es lo más eficaz. Otro es planear deliberadamente el cambio: se trazan nuevos objetivos o políticas, se reestructura la organización o se modifica el estilo de liderazgo y la cultura de la organización.

Técnicas para iniciar el cambio

Las organizaciones se encuentran en un estado de equilibrio, con unas fuerzas que impulsan hacia el cambio y otras que se resisten a él, de forma que se mantenga la situación actual. Kurt Lewin expresó este fenómeno en su **teoría del campo de fuerza**, según la cual el equilibrio se mantiene gracias a las *fuerzas impulsoras* y a las *fuerzas restrictivas*, como se muestra en la figura 13.3.[14] Al iniciar el cambio, la tendencia es incrementar las fuerzas impulsoras. Esto produce algún movimiento, pero también aumenta la resistencia porque se acentúan las fuerzas restrictivas. Otro enfoque, más eficaz, consiste en reducir o eliminar las

Teoría del campo de fuerza El equilibrio se mantiene gracias a las fuerzas impulsoras y a las fuerzas restrictivas.

[13] Véase, por ejemplo, Timothy J. Galpin, *The Human Side of Change: A Practical Guide to Organization Redesign* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996). Si se desea una revisión de las diversas tendencias en las carreras, véase la edición especial de la *Academy of Management Executive*, noviembre de 1996, pp. 8-103.

[14] Kurt Lewin, *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers* (Nueva York: Harper, 1951).

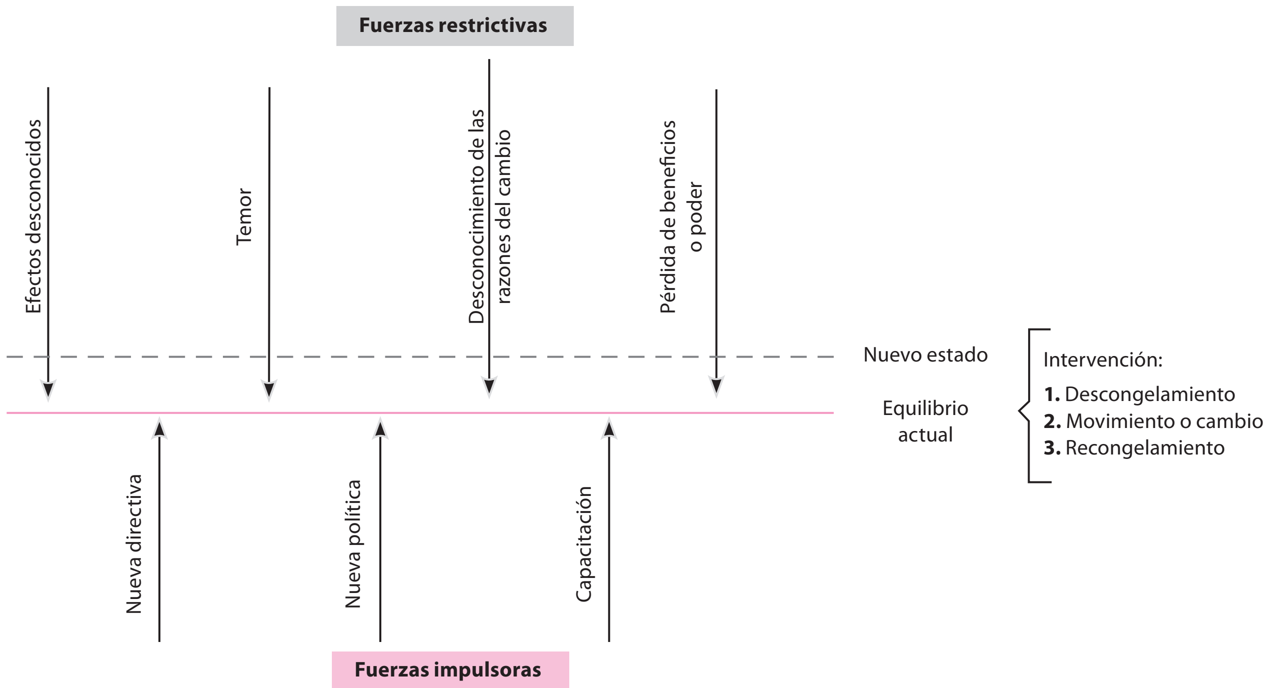


Figura 13.3 Movimiento del equilibrio organizacional.

fuerzas restrictivas y desplazarse a un nuevo equilibrio. Por consiguiente, en las organizaciones, un cambio en la política encuentra menos resistencia cuando los afectados participan en el cambio.

El proceso del cambio se da en tres pasos:

1. Descongelamiento.
2. Movimiento o cambio.
3. Recongelamiento.[15]

La primera fase, el descongelamiento, crea la motivación para comenzar algo diferente. Si los empleados se sienten incómodos con la situación actual, pueden ver la necesidad de modificarla. Sin embargo, en algunos casos se plantea una cuestión ética con respecto a la legitimidad de crear descontento deliberadamente para provocar el cambio.

La segunda fase es el cambio mismo, que se da a través de la asimilación de nueva información, exposición a nuevos conceptos o adopción de un punto de vista diferente. La tercera fase, el recongelamiento, estabiliza el cambio, el cual para que funcione, tiene que ser congruente con el concepto que tiene el individuo de sí mismo y con sus valores. Si es incongruente con las actitudes y los comportamientos de los otros integrantes de la organización, es probable que la persona revierta al comportamiento anterior. Así, el refuerzo del nuevo comportamiento es esencial.

Resistencia al cambio

Las personas se resisten al cambio por muchos motivos. A continuación se presentan algunos ejemplos:

- Lo que no se conoce causa temor e induce a la resistencia. Una reestructuración organizacional genera incertidumbre sobre el efecto que vaya a tener en el trabajo. Los empleados quieren sentirse seguros y tener algún control sobre el cambio.

[15] "Edgar H. Schein, *Organizational Psychology*, 3a. ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980), cap. 13; D. D. Warrick, *Managing Organization Change and Development* (Chicago: Science Research Associates, 1984).

- Desconocer la razón del cambio también causa resistencia. Muchas veces, la necesidad de un cambio no queda clara para los afectados.
- El cambio también puede reducir prestaciones o restar poder.

La resistencia al cambio se aminora con varias estrategias. La participación de los miembros de la organización en su planeación reduce la incertidumbre y la comunicación de las modificaciones propuestas también aclara sus motivos o efectos. Algunos enfoques se centran en las personas a quienes concierne y otros, en la estructura de la organización o tecnología. El enfoque de sistemas sociotécnicos que se muestra en la figura 1.3 del capítulo 1 indica que una organización efectiva considera las dimensiones tanto sociales como técnicas de una empresa.

Conflictos organizacionales

Los conflictos son parte de la vida organizacional y pueden ocurrir en un individuo, entre varios, entre un individuo y un grupo, y entre grupos. Aunque dan la impresión de ser disfuncionales, también pueden ser beneficiosos si orillan a que un problema se estudie desde varios ángulos. Un alto ejecutivo de una compañía importante sostenía que si un problema no suscitaba ningún conflicto, entonces no se podía analizar bien por lo que posponía su decisión definitiva hasta que se evaluaran todos los aspectos con espíritu crítico.

> Los conflictos son parte de la vida organizacional y pueden ocurrir en un individuo, entre varios, entre un individuo y un grupo, y entre grupos.

Fuentes de los conflictos

Los conflictos tienen muchos orígenes. Las organizaciones de hoy se caracterizan por tener relaciones complejas y una gran interdependencia de las tareas, lo cual puede causar fricciones. Además, las metas de las partes son a menudo incompatibles, sobre todo cuando compiten por recursos limitados. Las personas también tienen valores diferentes y percepciones distintas de los problemas. Por ejemplo, un administrador de producción puede opinar que modernizar la línea del producto y concentrarse tan sólo en unos cuantos productos son factores que harán más productiva a la organización, mientras que un administrador de ventas puede preferir una línea de productos amplia, capaz de satisfacer las demandas variadas de los clientes. Un ingeniero puede desear diseñar el mejor producto, sin tener en cuenta las consideraciones de costos o la demanda de mercado.

Los conflictos también tienen otros orígenes. Por ejemplo, entre el personal de línea y el de *staff*. Un estilo autocrático de un superior genera conflictos. Las diferencias de escolaridad son fuentes potenciales de conflictos. Quizá los más citados son los que obedecen a la falta de comunicación. En diversos capítulos del libro abordamos muchos de estos temas.

Manejo de conflictos

Hay varias formas de manejar los conflictos. Algunas se centran en las relaciones interpersonales y otras en los cambios estructurales. Evadirse de la situación que los causa es un ejemplo de un enfoque personal. Otra manera de hacerles frente es a través de la resolución: se enfatizan los acuerdos y metas comunes y se resta importancia a los puntos de desacuerdo. La tercera manera es la imposición forzosa, que consiste en obligar a los demás a adoptar el punto de vista de uno; esto, claro, causará una resistencia abierta o encubierta. Una manera tradicional de hacer frente a un conflicto es llegar a un acuerdo mutuo, en el que se acepte parte del punto de vista o la petición de otra persona.

> Hay varias formas de manejar los conflictos. Algunas se centran en las relaciones interpersonales y otras en los cambios estructurales.

También se puede tratar de cambiar el comportamiento de los individuos, una tarea de hecho muy difícil. A veces, es posible reasignar a un individuo a otra unidad organizacional. En muchas situaciones, los conflictos los resuelve una persona que se encuentra en un nivel superior de la organización y que tiene la autoridad suficiente para decidir sobre la diferencia. Sin embargo, puede ocurrir que si la solución se percibe injusta, más adelante

el perdedor quiera tomar revancha del ganador, lo que eterniza el conflicto. En el enfoque de solución de problemas para los conflictos organizacionales, las diferencias se confrontan abiertamente y los problemas se analizan de la manera más objetiva posible.

Otra manera de hacerles frente es realizar cambios estructurales. Esto significa modificar e integrar los objetivos de grupos con puntos de vista diferentes. Además, llega a ser necesario modificar la estructura de la organización y aclarar las relaciones de autoridad y responsabilidad. Quizás haya que encontrar nuevas maneras de coordinar las actividades o puede ser necesario reestructurar las tareas y las ubicaciones del trabajo. Por ejemplo, en un taller, las máquinas se colocaron de tal modo que impedían que las partes en conflicto tuvieran que tratarse. A menudo no sólo se debe decidir sobre los cambios necesarios, sino que también se debe seleccionar el proceso apropiado. Por este motivo, en la siguiente sección nos ocupamos del desarrollo organizacional.

OA5

Desarrollo organizacional Enfoque sistemático, integrado y planeado para mejorar la efectividad de una empresa.

Desarrollo organizacional

Como se explicó, el **desarrollo organizacional** (DO) es un enfoque sistemático, integrado y planeado para mejorar la efectividad de la empresa. Se diseñó para resolver los problemas que disminuyen la eficacia de operación en todos los niveles, entre ellos la falta de cooperación, la descentralización excesiva y la comunicación deficiente.

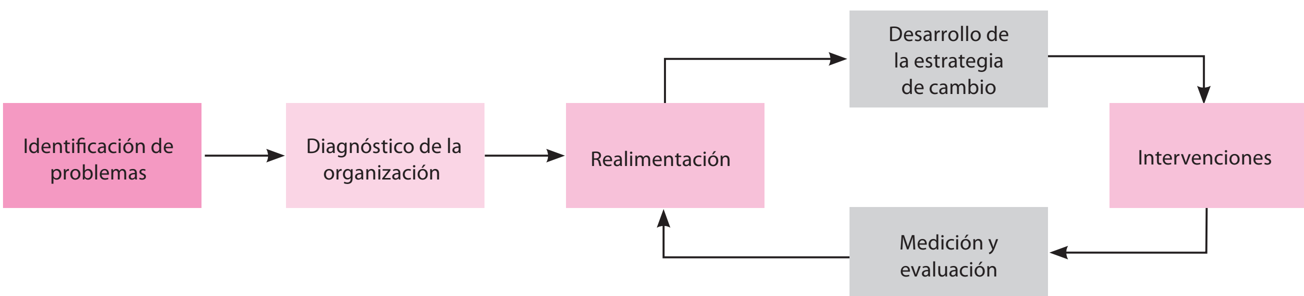
Las técnicas del DO comprenden capacitación de laboratorio (por ejemplo, personas que se comunican en un grupo), capacitación administrativa y realimentación en encuestas. Algunos expertos del DO también recurren a la formación de equipos, consultas de procesos, modificación del comportamiento organizacional, diseño y enriquecimiento de los puestos, manejo del estrés, planeación de carrera y vida, y administración por objetivos como parte de su enfoque.

Proceso del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es un enfoque circunstancial o de contingencias para mejorar la efectividad de la empresa. Aunque se aplican varias técnicas, el proceso se desenvuelve habitualmente siguiendo los pasos que se marcan en la figura 13.4. Un ejemplo puede servir para ilustrar la aplicación del modelo.

Consideremos una empresa con problemas: conflictos entre sus unidades, baja moral, quejas de los clientes y costos crecientes (el *reconocimiento del problema* en el modelo). El director ejecutivo se pone en contacto con un experto en DO para analizar la situación. Los dos están de acuerdo en la necesidad de hacer un *diagnóstico organizacional*. El consultor procede a reunir la información de las unidades mediante cuestionarios, entrevistas y observaciones. Los datos se estudian y preparan para dar realimentación.

El ejecutivo se comunica con los otros administradores y concierta una reunión. Ahí, después de comentarios introductorios, el consultor presenta los resultados bajo los títulos de "relaciones



Adaptado de Rush, H. M. F., *Organizational Development: A Reconnaissance*, Nueva York: National Industrial Conference Board, Inc., 1973, p. 6. Utilizado con autorización.

Figura 13.4 Modelo del proceso de desarrollo organizacional.

VISIÓN DE LIDERAZGO

Trabajo en equipo exitoso[16]

La posición del director operativo (*chief operating officer*, COO) se considera, con frecuencia, como un peldaño hacia el puesto más elevado de director ejecutivo (*chief executive officer*, CEO). Pero esto ha empezado a cambiar en favor de los equipos que implementan la estrategia corporativa. En lugar de tener un director operativo que se ocupe de la estrategia, los equipos pueden realizarla. Lo anterior eliminaría un nivel en la jerarquía organizacional.

La característica principal de los equipos es la dedicación a un propósito común: sus integrantes no sólo comparten la responsabilidad entre ellos, sino también respecto a ese objetivo marcado entre todos. Para ello deben aprender las habilidades necesarias. No todos los equipos tienen éxito; de hecho, muchos fracasan.

¿Qué hace que lo logren? Sus miembros deben aprender habilidades como la comunicación, incluyendo la capacidad para escuchar, además de prepararse para fijar los objetivos del grupo, concentrar su atención y tomar decisiones que contribuyan no sólo a las metas de éste, sino también a las de toda la organización. Por otra parte, el sistema de remuneraciones debe basarse más en el desempeño del conjunto de los integrantes y menos en los logros individuales. Los equipos también deben tener acceso a información importante (que algunos altos administradores no quieren compartir) por lo que es esencial una cultura de apertura. Tal vez lo más importante sea que capacitar a los equipos no es un suceso único ni un programa que ocurre una sola vez, sino un proceso continuo.

[16] Diane Brady, "An Executive Whose Time Has Gone", *Business Week*, 28 de agosto de 2000; "Why Some Teams Succeed (and So Many Don't)", *Harvard Management Update*, enero de 2000. Véase también Jack D. Orsburn y Linda Moran, *The New Self-directed Work Teams: Mastering the Challenge*, 2a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 2000).

entre departamentos", "metas de la empresa" y "relaciones con los clientes" (realimentación). A continuación, el grupo clasifica los problemas por orden de su importancia y, con la guía del consultor, examina las dificultades, identifica las causas fundamentales y explora las posibles soluciones.

La función del consultor es la de un *coach* que facilita el proceso. En dicho proceso se integran conferencias y ejercicios cortos de toma de decisiones, se forman equipos y se resuelven problemas. A veces, se establecen grupos más pequeños para enfrentar problemas específicos, enfatizando siempre la apertura y la objetividad. La reunión termina con un acuerdo sobre una *estrategia de cambio*.

Las *intervenciones* específicas comprenden un cambio en la estructura de la organización, un mejor procedimiento para el manejo de las quejas de los clientes y el nombramiento de un equipo que asuma la responsabilidad de llevar a cabo un programa de reducción de costos. Además, el grupo conviene en reunirse de nuevo en tres meses para *medir y evaluar* la eficacia de los esfuerzos de DO.

Aunque el ciclo del DO se completa en tres fases, el esfuerzo no termina ahí. Por el contrario, se convierte en un proceso continuo (planeado, sistemático y enfocado al cambio) cuya finalidad es hacer que la empresa sea más eficaz.

Organizaciones que aprenden

OA6

Una **organización que aprende** es la que se adapta a los cambios del ambiente externo a través de una renovación continua de su estructura y prácticas. Peter Senge, quien popularizó el concepto de la organización que aprende en su libro *La quinta disciplina,*[17] definió cinco técnicas que ayudan a la organización a aprender:

Organización que aprende
Organización que se adapta a los cambios del ambiente externo a través de una renovación continua de su estructura y prácticas.

1. Pensamiento sistémico.
2. Autodominio.

[17] Peter M. Senge, *The Fifth Discipline* (Nueva York: Doubleday, 1990); Peter M. Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard B. Ross y Bryan J. Smith, *The Fifth Discipline Fieldbook* (Nueva York: Doubleday, 1994).

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

www.aldi.com www.asda.co.uk
www.seiyu.co.jp/english/index.shtml
www.aeon.info/en/
www.carrefour.com/english

Aprendizaje global en Walmart[18]

Cuando el mercado de Walmart se saturó en Estados Unidos, necesitó de mercados internacionales para su expansión. En 2006, sus ventas internacionales representaron cerca de 20% de las ventas totales. Pero su incursión a otros 15 países no estuvo exenta de problemas, incluso en aquellos en los que la compañía era relativamente exitosa.

- En Alemania, tuvo problemas con los empleados, con los clientes y con el competidor de bajos precios Aldi Einkauf GmbH. Los empleados objetaron la política que no permitía tener relaciones románticas entre supervisores y empleados, y los clientes consideraban las sonrisas amistosas de las cajeras como una forma de flirteo. Tal vez lo más importante fue que Aldi ya estaba bien establecido en Alemania ofreciendo un número limitado de productos a precios bajos. Además, algunos clientes no consideraron que Walmart tuviera la imagen de un líder de precios bajos. Por lo anterior, la empresa no resultó rentable y abandonó ese país.
- En el Reino Unido, Asda, la subsidiaria de Walmart, tuvo una mejor suerte porque fue reconocida por sus precios bajos. Además, respondió a las leyes locales de zonificación mediante la apertura de tiendas más pequeñas.
- Desde 2002, Walmart operó en Japón donde invirtió en Seiyu Ltd., una cadena que se dedicaba a la venta de abarrotes y ropa. Su competidor, Aeon Co., aparentemente quedó impresionado por su modelo de negocios y envió a sus empleados a China y a Corea del Sur a estudiar la operación. Por otra parte, otros competidores japoneses también redujeron sus precios y abrieron supermercados de un solo piso.
- Sin embargo, el modelo de supermercado no funcionó bien en Brasil donde los consumidores prefirieron el mercado local. Además, el hecho de impulsar los clubes de golf en un país que prefiere el fútbol no fue algo adecuado. Pero los administradores brasileños de Walmart ayudaron a ajustar el enfoque de la compañía ofreciendo, por ejemplo, más artículos alimenticios en sus tiendas.
- En China, donde muchos consumidores tienen alternativas limitadas para transportarse, Walmart ofrecía servicio de entrega gratuita en artículos pesados como refrigeradores. Aunque la participación de mercado en 2005 fue de tan sólo 2%, se ha estimado que con 3% de incremento podría llegar a 20 000 millones de dólares en ventas anuales. Pero la compañía se enfrenta a la dura competencia del minorista francés Carrefour, S.A.
- México es un mercado muy importante para Walmart. Aprendió que los patines de hielo no son importantes para los consumidores. Por otra parte, algunos mexicanos ya la conocían por sus visitas a Estados Unidos.
- Walmart está haciendo planes a futuro. Aunque la India no permite minoristas extranjeros en su país, está estudiando ese mercado con cuidado para entrar cuando las restricciones se eliminen.

Con ventas internacionales que representan 20% de sus ventas totales, el mercado global es crucial para el futuro de esta empresa. En efecto, cometió errores al no entender el ambiente cultural de otros países; sin embargo, está aprendiendo a partir de esos errores porque los clientes internacionales son vitales para su crecimiento.



A mediados de 2012, Walmart contaba con 377 tiendas en China incluyendo siete Sam's Club.

[18] Geraldo Samor, Cecilie Rohwedder y Ann Zimmerman, "Innocents Abroad?", *The Wall Street Journal*, 5 de mayo, 5-16-2006; Harvard Business Publishing Index, en: www.sbaer.uca.edu/research/allied/2004/internationalBusiness/pdf, consultado el 17 de noviembre de 2011. Véase también Vijay Govindarajan y Anil K. Gupta, "Taking Wal-Mart Global: Lessons from Retailing's Giant", en: www.strategy-business.com/press/16635507/13866, consultado el 14 de noviembre de 2008.

3. Modelos mentales.
4. Visión compartida.
5. Aprendizaje en equipo.

La organización que aprende se asocia con conceptos tales como compartir la visión de la empresa, revisar las premisas y costumbres personales, considerar estructuras organizacionales radicalmente nuevas, crear equipos de aprendizaje, y establecer vínculos con terceros fuera de la empresa para generar nuevas ideas y perspectivas.

David Garvin ofreció la siguiente definición: "Una organización que aprende es la que tiene la capacidad para crear, adquirir y transferir el conocimiento y modificar su comportamiento a efecto

de reflejar los nuevos conocimientos e ideas”.[19] Esto significa que esas organizaciones buscan una solución sistemática de los problemas, y experimentan e investigan continuamente nuevos conocimientos. También aprenden a tolerar los errores, en caso de que un experimento no prospere. Desde luego, el objetivo es aprender de los fracasos, pero el aprendizaje no debe restringirse a las experiencias personales. Se puede aprender mucho de los demás, dentro y fuera de la organización. Aprender de otras organizaciones se consigue estableciendo puntos de comparación, lo que requiere encontrar las mejores prácticas no sólo de la misma industria, sino también de otras. Hay que compartir lo aprendido a través de, por ejemplo, informes, recorridos por la fábrica y programas de educación y capacitación. Hay que motivar a los individuos y a los grupos para que compartan sus conocimientos especializados y los difundan en toda la organización. Sin embargo, el conocimiento solo no es suficiente; tiene que ser aplicado, por lo que si no se modifica el comportamiento, poco se logrará de los esfuerzos por crear una organización que aprende. Por consiguiente, el progreso y el mejoramiento tienen que medirse con cuestionarios, encuestas, entrevistas y observación del comportamiento. Por ejemplo, las tiendas de departamentos pueden pedir a los compradores que determinen el servicio de sus vendedores. Los evaluadores de las tiendas departamentales L.L. Beans Company hacen compras por teléfono para evaluar el servicio de sus operadores. Una auditoría amplia del aprendizaje abarca numerosas medidas.

www.llbean.com

[19] David A. Garvin, “Building a Learning Organization”, *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1993; “Building a Learning Organization”, en: doi.contentdirections.com/mr/hbsp.jsp?doi=10.1225/93402, consultado el 14 de noviembre de 2008.

RESUMEN

El desarrollo del administrador es el progreso que hace el individuo al aprender cómo administrar con efectividad. También se relaciona frecuentemente con los programas de desarrollo. El desarrollo organizacional (DO) es un enfoque sistemático, integrado y planeado para hacer eficaz toda la organización o alguna de sus unidades.

Se obtienen buenos resultados mediante un enfoque sistemático para el desarrollo y la capacitación de los administradores. La capacitación en el puesto incluye el progreso planeado, rotación de puestos, creación de puestos de asistentes, ascensos temporales, comités y consejos menores, y *coaching*. El desarrollo de los administradores tiene diversos programas de capacitación, tanto internos como externos.

Hay muchas fuentes de conflictos. Entre los métodos para manejarlos se encuentran evasión de la situación, solución, imposición forzosa, acuerdo mutuo, cambio de comportamiento, reasignación de individuos, solución del conflicto en niveles superiores y solución de problemas. Otro enfoque consiste en hacer cambios estructurales: modificar objetivos, desarrollar nuevos métodos de coordinación y reestructurar las relaciones de autoridad y responsabilidad, tareas y ubicaciones del trabajo.

El proceso característico de desarrollo de una organización abarca el reconocimiento de los problemas, diagnóstico de la organización, realimentación de información sobre la organización, desarrollo de una estrategia de cambio, intervenciones, medición y evaluación de los esfuerzos de cambio. La organización que aprende se adapta con gran rapidez a los cambios del ambiente a través de un aprendizaje continuo.

IDEAS Y CONCEPTOS CLAVES

- Capacitación administrativa
- Capacitación electrónica
- Capacitación en el puesto
- Capacitación y desarrollo interno y externo
- Desarrollo del administrador
- Desarrollo organizacional (DO)
- Fuentes del conflicto organizacional
- Maneras de administrar el conflicto organizacional
- Organización que aprende
- Proceso de desarrollo del administrador
- Proceso de desarrollo organizacional
- Simulación de negocios y ejercicios experienciales
- Teoría del campo de fuerza

TEMAS DE ANÁLISIS

1. Se ha argumentado que las empresas tienen la obligación de capacitar y desarrollar a todos los empleados con potencial administrativo. ¿Está usted de acuerdo? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles son los fracasos comunes del desarrollo y la capacitación de administradores? ¿Puede explicar estos fracasos? ¿Qué recomendaría para superar las limitaciones?
3. Evalúe las ventajas y desventajas de diferentes enfoques para la capacitación en el puesto.
4. En el trabajo que usted tiene ahora o que espera tener, ¿qué tipo de capacitación y desarrollo administrativo le resultaría más beneficioso?
5. ¿Cuáles son las principales características del desarrollo organizacional? ¿En qué se diferencia del desarrollo del administrador? ¿Piensa usted que el DO podría funcionar en su organización? Explique las razones.

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Seleccione una organización que conozca y analice sus esfuerzos de desarrollo administrativo.
2. ¿Qué conflictos ha experimentado usted en una organización con la cual esté familiarizado? ¿Cuáles fueron sus causas? ¿Qué se hizo, si es que se hizo algo, para resolverlos?

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Busque en internet el término *universidad abierta*. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de ese sistema? Compare la universidad abierta con la universidad tradicional.
2. Busque en internet la expresión *desarrollo organizacional*. Comente los resultados en clase.

CASO DE LIDERAZGO

Jack Welch dirige el cambio organizacional en GE[20]

Cuando Jack Welch, presidente y director ejecutivo de GE (General Electric), se retiró en 2001, pudo contemplar su muy exitosa carrera. Asumió la dirección ejecutiva en 1981, a la edad de 45 años. En esa época, GE tenía una estructura organizacional muy compleja con muchas reglas burocráticas.

Uno de sus primeros cambios fue establecer las normas para el proceso de formulación de estrategias, en las que afirmaba que todos los negocios deberían ocupar el primero o el segundo lugar de su campo. En caso contrario, los administradores tenían las opciones de resolver el problema, vender el negocio o cerrarlo. En un esfuerzo por modernizar la organización, Welch eliminó el nivel sectorial y suprimió miles de puestos de personal asalariado y contratado por horas. Debido a estas drásticas medidas, se hizo acreedor al sobrenombre de *Jack Neutrón*. La reorganización aumentó el tramo de administración (también denominado *tramo de control*) de muchos administradores, para que tuvieran 10 o incluso 15 subordinados.

A la reestructuración siguió un cambio en la cultura organizacional y en los estilos de liderazgo de los administradores. Tal programa se denominó *resolución work-out*. En él, varios grupos de administradores se reunían para compartir abiertamente sus puntos de vista en sesiones de tres días. Al principio de las reuniones, el superior exponía las dificultades de su unidad organizacional. Luego, pedía a los grupos que encontraran las soluciones y se retiraba de la sala. Había diversos asesores que colaboraban en estas discusiones. En el último día, se presentaban al superior las soluciones del problema, quien tenía tres opciones: aceptar la propuesta, no aceptarla o recopilar más información. Este proceso presionaba mucho al superior para que tomara las decisiones.

Otro programa para mejorar la eficiencia y la eficacia fue el de las "mejores prácticas". Su objetivo era aprender la forma en que otras compañías satisfacían a sus clientes, se relacionaban con sus proveedores y desarrollaban sus nuevos productos. Esto sirvió para que la gente de GE se centrara en los procesos de operaciones que mejoraran el desempeño de la compañía.

---

[20] Se consultaron varias fuentes, incluyendo las siguientes: John A. Byrne, "Jack: A Close-up Look at How America's #1 Manager Runs GE", *Business Week*, 8 de junio de 1998, p. 92ff.; Julie Schlosser, "Jack? Jack Who? Six CEOs Who Have Outperformed GE's Welch", *Fortune*, 17 de septiembre de 2001; varios casos de la Harvard Business School que exponen GE y Jack Welch; Jack Welch con John A. Byrne, *Jack: Straight from the Gut* (Nueva York: Warner Books, 2001); GE en: www.ge.com, consultado el 17 de noviembre de 2011; "What Is Six Sigma?", en: www.ge.com/sixsigma, consultado el 17 de noviembre de 2011.

Jack Welch participaba personalmente en el desarrollo de administradores en el centro de capacitación de Crotonville. Los líderes, según él, no son solamente los que logran resultados, sino también aquellos que comparten los valores de la compañía. Los administradores que compartían dichos valores pero que no lograban resultados recibían otra oportunidad para mejorar su desempeño. En cambio, a los que lograban resultados pero no compartían los valores se les ofrecía una capacitación particular que tenía el objetivo de cambiar la orientación de sus valores. Había muy pocas esperanzas para los que no lograban resultados ni compartían los valores de la compañía.

La exigente iniciativa ponía el acento en las "metas soñadas" y restaba importancia a cómo lograrlas. Este enfoque es similar a la fijación de objetivos creativos que seguían algunos programas de administración por objetivos en otras compañías. Las metas soñadas no reemplazaban el enfoque tradicional de fijación de objetivos, sino que lo completaban.

Para mejorar la calidad, se introdujo en GE el enfoque Seis Sigma, ideado por Motorola, Inc. Este programa plantea que la calidad no debe exceder de 3.4 defectos por un millón de operaciones. Se pedía a los administradores que participaran en el programa y sus remuneraciones estaban relacionadas con el logro del nivel de calidad. Con la firme determinación de relacionar el desempeño con la retribución, también se introdujo un sistema de evaluación que clasificaba a los empleados en cinco categorías, de 10% más alto a 10% más bajo. El porcentaje más alto, de 25%, recibía como premio opciones de compra de acciones.

Aunque algunos administradores estaban a favor de la transformación organizacional porque se sentían más libres y recibían recompensas por su buen desempeño y compartir los valores, otros encontraban defectos en el sistema.

Preguntas

1. ¿Considera usted que es ético participar en una reestructuración y una reducción de niveles jerárquicos que dé como resultado una reducción masiva de puestos de trabajo?
2. ¿Cómo se sentiría si fuera el jefe de una sesión de *resolución work-out* y se le pidiera que dejara la reunión mientras sus subordinados analizan los problemas y sugieren soluciones a las que usted tuviera que decir "sí", "no" o "requiere más estudio"?
3. ¿Por qué estarían de acuerdo otras compañías en que estudiaran sus "mejores prácticas"?
4. ¿Qué piensa de evaluar el desempeño de los administradores, no solamente en relación con el logro de resultados, sino también con el grado en el que comparten los valores organizacionales?
5. ¿Cómo se sentiría de fijar objetivos poco realistas (esto es, objetivos que requirieran un esfuerzo desmesurado)?
6. ¿Se debe clasificar a los administradores en su unidad organizacional? ¿Qué sugeriría si una de tales unidades fuera muy superior a otra, en la que la mayoría de los administradores fueran por lo general buenos y sin embargo usted tuviera que señalar el 10% inferior?
7. En términos generales, ¿cómo evalúa el enfoque de cambio organizacional de GE? ¿Cuáles son las ventajas y los posibles problemas?

CIERRE DE LA PARTE 4

Principios o guías básicas para la función administrativa de integración de personal

Como se mencionó en los cierres de partes para la planeación y la organización, a la fecha no se ha descubierto ni codificado un conjunto completo de principios empíricamente demostrados e interrelacionados, sino que la experiencia y la observación de la administración indican ciertos fundamentos o guías básicas. A cada principio se le asigna un número con una letra que representa el tipo de función administrativa. La letra "I" indica que el principio pertenece a un aspecto de la integración de personal.

Fundamentos o guías básicas para la integración de personal

No hay principios de integración de personal universalmente aceptados. Sin embargo, aquellos que se listan más abajo son útiles como guías para comprender esta función de la administración.

Propósito de la integración de personal

El propósito de la integración de personal se puede resumir a través de los siguientes principios:

I1 *Principio del objetivo de la integración de personal*. El objetivo de la integración de personal administrativo es asegurar que se cubran los roles organizacionales con personal calificado que tenga la capacidad para realizar sus tareas y esté dispuesto a ocuparlos.

I2 *Principio de integración de personal*. Entre más clara sea la definición de los papeles organizacionales y de sus requisitos de recursos humanos, y entre mejores sean las técnicas de evaluación de administradores y de capacitación que se empleen, más alta será la calidad administrativa.

El primer principio enfatiza la importancia del deseo y de la habilidad para emprender las responsabilidades de la administración. Existe una evidencia considerable de fracasos para lograr resultados cuando estas cualidades faltan. El segundo principio descansa sobre un cuerpo importante de conocimientos relacionados con las prácticas de la administración. Las organizaciones que no han definido claramente sus puestos, y que tampoco cuentan con evaluaciones efectivas ni un sistema para capacitación y desarrollo tendrán que depender de la coincidencia o de fuentes externas para cubrir las posiciones con administradores capaces. Por otra parte, las empresas que aplican el enfoque de sistemas para la integración de personal y la administración de recursos humanos utilizarán los potenciales de sus empleados de una manera más efectiva y eficiente.

Proceso de la integración de personal

Los siguientes principios indican los medios para una integración de personal efectiva:

I3 *Principio de definición del puesto*. Entre más precisamente se identifiquen los resultados que se esperan de los administradores, más se podrán definir las dimensiones de sus posiciones.

I4 *Principio de evaluación administrativa*. Entre más claramente se identifiquen los objetivos verificables y las actividades administrativas que se requieren, más precisa podrá ser la evaluación de los administradores frente a estos criterios.

I5 *Principio de competencia abierta*. Entre más se comprometa una empresa a asegurar la administración de la calidad, más fomentará una competencia abierta entre todos los candidatos para los puestos administrativos.

El primer principio es similar al principio de la definición funcional de la organización. Ya que los papeles organizacionales los ocupan personas con diferentes necesidades, estos papeles deben tener muchas dimensiones (como la remuneración, el estatus, el poder, la discreción y la satisfacción en el puesto de trabajo) para inducir a los administradores al desempeño.

El segundo principio indica que el desempeño se debe medir tanto en relación con los objetivos verificables (como en un enfoque de evaluación basado en la administración por objetivos) como con los estándares del desempeño como administradores; y esta evaluación como administradores debe considerar qué tan bien llevan a cabo sus actividades clave dentro de las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

La violación del principio de la competencia abierta ha llevado a muchas empresas a nombrar administradores con habilidades inadecuadas. Aunque las presiones sociales favorecen fuertemente la promoción desde el interior de la empresa, se debe resistir a estas fuerzas siempre que se puedan conseguir mejores candidatos desde el exterior. Al mismo tiempo, la aplicación de este principio obliga a una organización a evaluar a sus empleados con precisión y a proporcionarles oportunidades para el desarrollo.

I6 *Principio de capacitación y desarrollo administrativo*. Entre más se integre la capacitación y el desarrollo administrativo con el proceso administrativo y los objetivos de la empresa, más efectivos serán los programas y las actividades de desarrollo.

I7 *Principio de objetivos de la capacitación*. Entre mayor sea la precisión con la que se expongan los objetivos de la capacitación, más probable será que se logren.

I8 *Principio de desarrollo continuo*. Entre más se comprometa una empresa con la excelencia administrativa, más requerirá que los administradores se esfuercen por su propio desarrollo de forma continua.

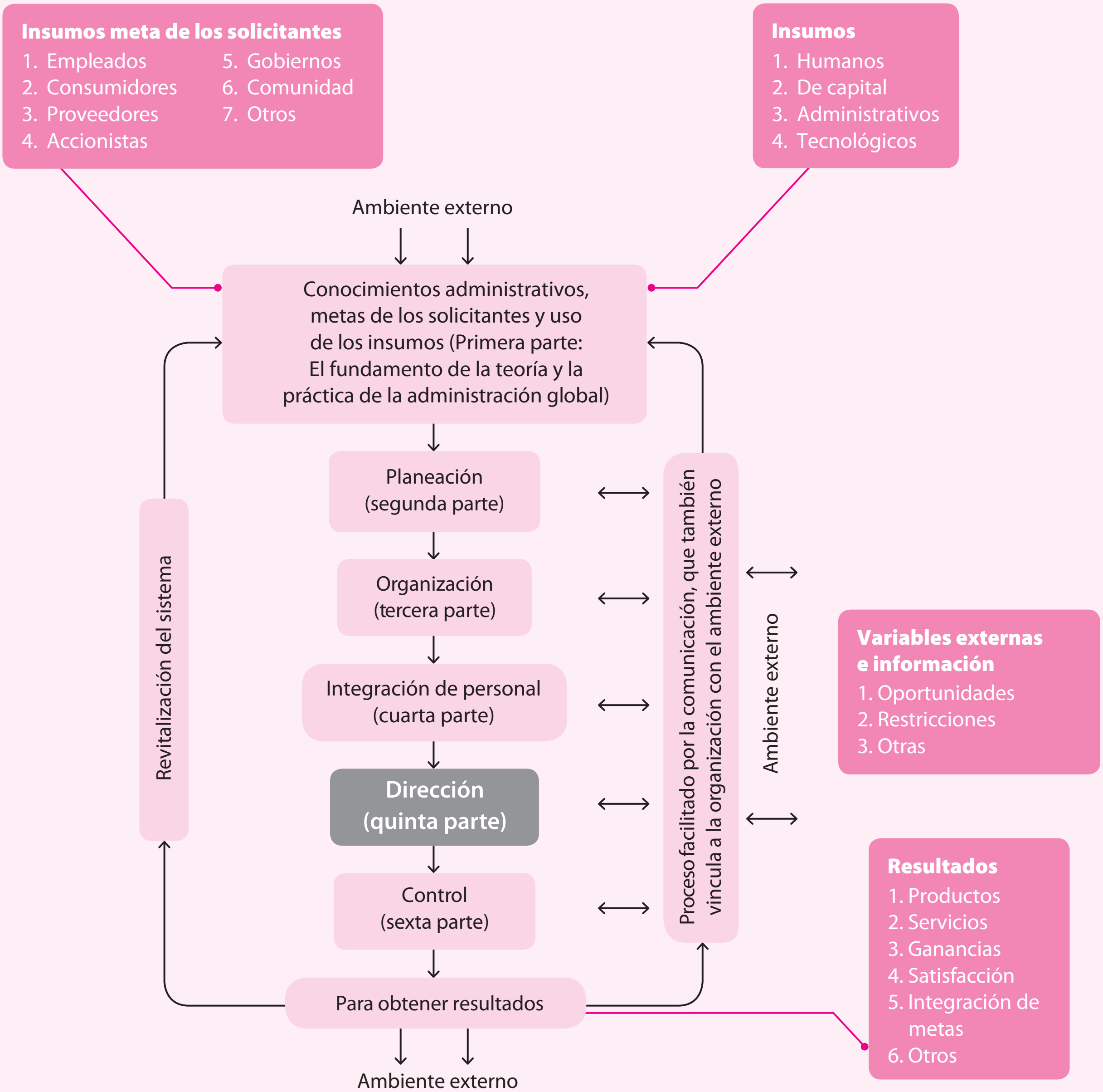
El primero de estos tres principios indica que, en el enfoque de sistemas, los esfuerzos de capacitación y desarrollo están relacionados con las funciones administrativas, las metas de la empresa y las necesidades profesionales de los administradores.

El análisis de las necesidades de capacitación es la base para determinar sus objetivos, los cuales direccionan el desarrollo y facilitan la medición de la efectividad de los esfuerzos de capacitación. El segundo principio hace que se contemple la contribución que hace la capacitación al propósito de la empresa y al desarrollo de los individuos.

El tercer principio nos recuerda que en un medio ambiente competitivo y sujeto al cambio rápido, los administradores no pueden dejar de aprender. En lugar de ello, tienen que actualizar sus conocimientos administrativos de una manera continua y reevaluar sus enfoques para la administración, así como mejorar sus habilidades administrativas y su desarrollo para el logro de los resultados.

Parte 5

Dirección



Fundamentos de administración, 8a. edición

Parte 1 El fundamento de la teoría y la práctica de la administración global

- **Capítulo 1** Administración: ciencia, teoría y práctica
- **Capítulo 2** Administración y sociedad: ambiente externo responsabilidad social y ética
- **Capítulo 3** Administración global, comparada y de la calidad

Parte 2 Planeación

- **Capítulo 4** Fundamentos de la planeación y de la administración por objetivos
- **Capítulo 5** Estrategias, políticas y premisas de la planeación
- **Capítulo 6** Toma de decisiones
- **Cierre de la parte 2** Principios para la planeación

Parte 3 Organización

- **Capítulo 7** Naturaleza de la organización, espíritu emprendedor y reingeniería
- **Capítulo 8** Estructura de la organización: departamentalización
- **Capítulo 9** Autoridad de línea, personal de *staff*, delegación del poder de decisión (*empowerment*) y descentralización
- **Capítulo 10** Organización efectiva y cultura organizacional
- **Cierre de la parte 3** Principios para la organización

Parte 4 Integración de personal

- **Capítulo 11** Administración y selección de recursos humanos
- **Capítulo 12** Evaluación del desempeño y plan de carrera
- **Capítulo 13** Administración del cambio a través del desarrollo del administrador y de la organización
- **Cierre de la parte 4** Principios para la integración de personal

Parte 5 Dirección

- **Capítulo 14** Factores humanos y motivación
- **Capítulo 15** Liderazgo
- **Capítulo 16** Comités, equipos y toma grupal de decisiones
- **Capítulo 17** Comunicación
- **Cierre de la parte 5** Principios para la dirección

Parte 6 Control

- **Capítulo 18** El sistema y el proceso del control
- **Capítulo 19** Técnicas de control y tecnologías de la información
- **Capítulo 20** Productividad, administración de operaciones y administración de la calidad total
- **Cierre de la parte 6** Principios para el control

Capítulo 14

Factores humanos y motivación

Objetivos de aprendizaje

Al terminar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- **OA1** Definir la naturaleza de la dirección y el liderazgo.
- **OA2** Describir los factores humanos básicos que afectan a la administración.
- **OA3** Explicar el significado de la motivación.
- **OA4** Describir las teorías de la motivación, sus fortalezas y debilidades.
- **OA5** Analizar las técnicas especiales de motivación, con un enfoque en el papel del dinero, la participación, la calidad de la vida laboral y el enriquecimiento del puesto.
- **OA6** Presentar el enfoque de sistemas y el enfoque situacional para la motivación.

OA1

La dirección y el liderazgo se conciben a menudo como la misma cosa. Aunque es cierto que un buen director será casi con toda certeza un líder eficaz y que el liderazgo es una de sus funciones esenciales, la administración es mucho más que eso, puesto que, como se indicó en los capítulos anteriores, implica una planeación cuidadosa, el establecimiento de una estructura organizacional que ayude a las personas en el logro de los planes y la integración en la estructura organizacional de trabajadores que sean lo más competentes posible. La medición y corrección de las actividades de los individuos a través del control también es una función importante de la administración, como se analizará en la sexta parte. Sin embargo, poco se consigue con todas estas funciones administrativas si los administradores no saben dirigir a las personas ni entienden los factores humanos de sus operaciones de manera que se alcancen los resultados deseados.

La función administrativa de la **dirección** se define como el proceso de influir en las personas de modo que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. Como se mostrará más adelante, es aquí donde las ciencias del comportamiento hacen su principal contribución a la administración. En esta quinta parte dedicada al análisis de los conocimientos pertinentes para la dirección nos concentraremos en los factores humanos, la motivación, el liderazgo y la comunicación.

Dirección El proceso de influir en las personas de modo que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.

En este capítulo nos enfocamos en diversos factores humanos. La administración exige crear y mantener un ambiente en el cual los individuos colaboren en grupos para alcanzar los objetivos comunes. En este capítulo se subraya la importancia de conocer y aprovechar los factores humanos y de motivación, pero ello no significa que los administradores se deban volver psiquiatras aficionados. Su trabajo no es manipular a las personas, sino reconocer qué es lo que las motiva.

La administración exige crear y mantener un ambiente en el cual los individuos colaboren en grupos para alcanzar los objetivos comunes.

OA2

Factores humanos en la administración

Es obvio que, aunque los objetivos de la empresa varíen con las organizaciones, los empleados también tienen necesidades y objetivos que son importantes para ellos. A través de la función de dirección, los administradores los ayudan a entender que pueden satisfacer sus propias necesidades y desenvolver su potencial, al tiempo que contribuyen a las metas empresariales. Por consiguiente, los administradores deben entender los papeles que desempeñan las personas, su individualidad y su personalidad.

Multiplicidad de funciones

Los individuos son mucho más que un factor de producción en los planes de la administración. Son miembros de sistemas sociales de muchas organizaciones; son consumidores de bienes y servicios y, por lo tanto, influyen en la demanda; son miembros de familias, escuelas, iglesias, asociaciones comerciales y partidos políticos. En estas distintas funciones, establecen leyes que rigen a los administradores, normas éticas que guían el comportamiento y una tradición de dignidad humana que es una característica fundamental de nuestra sociedad. En síntesis, los administradores y sus subordinados son miembros activos de un amplio sistema social.

Inexistencia de la persona promedio

Las personas representan diferentes funciones, pero también son diferentes en sí mismas. No hay una persona promedio. Sin embargo, muchas veces en las empresas se da por hecho que sí existe, ya que establecen reglas, procedimientos, programas de trabajo, normas de seguridad y descripcio-

ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

www.khanacademy.org

¿Puede la Academia Khan cambiar la educación y motivar a los estudiantes?[1]

Muchos estudiantes abandonan sus estudios a niveles de educación inferior. Los educadores, así como quienes no lo son, tratan de encontrar nuevas formas de motivarlos para que estudien y permanezcan en la escuela. Uno de tales enfoques motivacionales es el de la Academia Khan la cual es "la primera escuela virtual gratuita de clase mundial donde cualquier persona puede aprender cualquier cosa". La Academia ofrece tutoriales y ejercicios en YouTube. El enfoque de enseñanza mide el progreso de los estudiantes de modo que el profesor pueda ayudar a aquellos que tengan dificultades con un tema. Por otra parte, los que demuestran más interés y dedicación pueden progresar hacia temas más avanzados. El programa ofrece, sin cargo alguno, más de 3 000 microconferencias sobre temas como banca y dinero, química, computación, economía, finanzas, cuidados de la salud, historia, matemáticas, física, capital de riesgo y mercados de capitales, entre otros. Estos contenidos están disponibles para cualquier persona en todo el mundo. También disponen de enseñanza fuera de línea para los estudiantes de Asia, Latinoamérica y África. Bill Gates, de Microsoft, quedó tan impresionado con la Academia Khan que hizo una contribución cuantiosa a la institución y también lo hizo Google. Gates consideraba que las matemáticas son, con frecuencia, un obstáculo en la carrera de una persona y que los videos de Khan en YouTube ayudan a superar esa dificultad.

En realidad, la Academia empezó cuando le pidieron a Salman Khan que fuera el tutor de su primo de 13 años en matemáticas. Pronto le animaron a que hiciera lo mismo con otros estudiantes lo cual dio como resultado la Academia. Khan tiene un currículo impresionante con dos grados de licenciatura en matemáticas e ingeniería eléctrica así como en computación, del Massachusetts Institute of Technology (MIT), donde también obtuvo el grado de maestría en el mismo tema, además de contar con un MBA en la Escuela de Negocios de Harvard. Mientras daba clases a su primo, trabajaba como analista de fondos de cobertura en Connective Capital Management hasta que dejó ese trabajo y fundó la Academia Khan.

El enfoque de video de Khan para la enseñanza ha recibido elogios de educadores, de quienes no lo son y de los estudiantes. Hay cerca de 2 millones de usuarios que ven los videos cada mes, y aunque hay críticos que argumentan que son sólo ejercicios repetitivos que no promueven la interacción estudiante-profesor, Khan rechaza estas críticas argumentando que, por lo contrario, los estudiantes pueden observar el video en casa lo cual, a la vez, deja más tiempo para actividades creativas en el aula. Hasta ahora, gran cantidad de ellos se han beneficiado mucho de la experiencia de aprendizaje del video de YouTube, que los ha motivado para enfrentar temas difíciles como las matemáticas, y que, además, toma en cuenta los niveles de competencia de cada uno ya que no hay una persona promedio.

---

[1] D"How Khan Academy Is Changing the Rules of Education?", en: www.wired.com/magazine/2011/07/ff_khan/all/1, consultado el 13 de marzo de 2012; Temple, James (2009-12-14). "Salman Khan, math master of the Internet". sfgate.com, en: www.sfgate.com/cgi-bin/article.cgi?f=/c/a/2009/12/13/BUKV1B11Q1.DTL&tsp=1, consultado el 12 de septiembre de 2009.

nes de puestos con la convicción implícita de que los individuos son esencialmente iguales. Desde luego, se trata de una premisa en gran parte necesaria en los esfuerzos organizados, pero también es importante reconocer que cada ser humano es único y tiene diferentes necesidades, ambiciones, actitudes, deseo de asumir responsabilidades, conocimientos, habilidades y potenciales.

Si los administradores no entienden la complejidad y la individualidad de las personas, hacen generalizaciones equivocadas acerca de la motivación, el liderazgo y las comunicaciones. Los principios y los conceptos, aunque en lo general sean verdades, tienen que ajustarse para que correspondan a situaciones específicas. En una empresa, no todas las necesidades de los individuos quedan satisfechas por completo, pero los administradores tienen considerable libertad al hacer arreglos para cada caso. Aunque los requisitos de los puestos responden a los planes de la empresa y la organización, no se excluye necesariamente la posibilidad de modificar un puesto para ajustarlo a una persona en una situación específica.

Importancia de la dignidad personal

La administración implica el logro de los objetivos de la empresa. Es importante conseguir los resultados, pero los medios no deben lastimar nunca la dignidad de los individuos. El **concepto de dignidad individual** significa que las personas deben ser tratadas con respeto, indistintamente de cuál sea su posición en la organización. El presidente, el vicepresidente, el administrador, el supervisor de primera línea y el trabajador contribuyen todos a las metas de la empresa. Cada uno es único, con sus propias habilidades y aspiraciones, pero todos son seres humanos y todos merecen ser tratados como tales.[2]

Concepto de dignidad individual Las personas deben ser tratadas con respeto, indistintamente de cuál sea su posición en la organización.

Consideración de la persona en su totalidad

No podemos hablar de la naturaleza del ser humano sin considerar a la persona completa y no tan sólo características definidas y separadas, como sus conocimientos, actitudes, habilidades y rasgos de personalidad. Cada individuo tiene todas estas características (aunque en grados diferentes)

[2] Éste es también uno de los mensajes importantes de la *Second Draft-Pastoral Letter on Catholic Social Teaching and the U.S. Economy*, 7 de octubre de 1985, y de *Economic Justice for All: Catholic Social Teaching and the U.S. Economy* (Washington, DC: National Conference of Catholic Bishops, 1996).

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

Administradores de nivel medio desilusionados[3]

Las recientes tendencias al recorte de personal y a las fusiones de empresas han tenido un efecto traumático sobre los administradores de nivel medio de muchas organizaciones. En un impulso por mejorar la eficiencia, se eliminaron muchos puestos de ese nivel. La reducción drástica del personal en tantas empresas ha tenido consecuencias inesperadas. Por ejemplo, se suponía que la vida laboral de los administradores que quedaran se enriquecería con trabajos más significativos. La realidad es que ahora muchos piensan que trabajan demasiado y que sus contribuciones no se valoran debidamente.

La reestructuración de las organizaciones ha dado como resultado una gran inseguridad laboral y desmoralización. Los administradores se rehúsan a compartir información porque quieren proteger su trabajo. Además, no están seguros de poder hablar con libertad en las reuniones, porque no quieren correr el riesgo de disgustar a sus jefes. Los de nivel medio piensan que no reciben suficiente información de los de nivel superior, quienes a menudo no aportan una visión ni liderazgo a la empresa.

Cualquiera que sea la situación, la amargura y el distanciamiento de muchos administradores de los niveles inferiores afecta a la moral y la productividad. Para que las compañías sean competitivas, los empleados deben estar comprometidos con las metas generales y para hacer posible esta dedicación es preciso que la corporación se interese por el individuo, reconozca su dignidad como ser humano y le asegure razonablemente un empleo con oportunidades de crecimiento y desarrollo personal.

[3] Véase también en: www.management-issues.com/2006/8/24/research/organisations-get thumbs-down-from-disillusioned-managers.asp, consultado el 3 de febrero de 2007 y "Wiley Online Library", en: www.blackwell-synergy.com/doi/pdf/10.1111/j.1365-2934.2005.00612.x?cookieSet=1, consultado el 3 de febrero de 2007.

VISIÓN DE LIDERAZGO

www.chrysler.com www.ford.com

Automotivación de los líderes

Los administradores son responsables de proporcionar un entorno que refuerce el desempeño, pero los individuos son responsables de su propia motivación. Un enfoque de motivación personal es la administración estratégica de la carrera (según se expuso en el capítulo 12). George Odiorne, profesor de administración, estudioso y consultor experimentado, recomienda ciertas acciones específicas. A continuación se presentan algunas de ellas:

1. Fíjese una meta y no la pierda de vista. Lee Iacocca (expresidente de Chrysler) se fijó la meta de convertirse en vicepresidente de Ford Motor Company a la edad de 35 años y durante 15 años esta meta lo motivó y guió su comportamiento.
2. Complete sus objetivos de largo plazo con metas de corto plazo y con acciones específicas. Se ha dicho que para conseguir algo, lo primero es empezar a hacerlo.
3. Aprenda una nueva tarea desafiante cada año. Los estudios de administración no se terminan al obtener el título de licenciatura o maestría. Un título universitario es el principio, no el final, del aprendizaje. Aprender y aplicar las nuevas tecnologías de cómputo podría considerarse una de esas tareas desafiantes.
4. Haga de su trabajo algo diferente. Fije objetivos para mejorarlo. Con algo de imaginación, es posible que incremente su productividad de manera considerable.
5. Conviértase en un experto. Parta de sus fortalezas o desarrolle una de sus debilidades hasta convertirla en un punto fuerte. Por ejemplo, quizá le gustaría llegar a ser conocido como el mejor contador o el mejor ingeniero de su campo.
6. Dese a usted mismo realimentación y recompénsese. La fijación de metas verificables le proporciona un estándar con el cual usted puede medir su desempeño. ¿Por qué no darse el gusto de una cena especial para celebrar sus logros?

las cuales se influyen recíprocamente, además de que su predominancia en situaciones específicas cambia con gran rapidez y de manera impredecible. El ser humano es una persona total influida por factores externos, y ninguna se puede desprender del efecto de estas fuerzas cuando va a trabajar. Los administradores deben aceptar estos hechos y estar preparados para manejarlos.

OA3

Motivación

Los motivos humanos son producto de las necesidades conscientes e inconscientes. Algunas son necesidades primarias, como las fisiológicas de agua, aire, alimento, sueño y abrigo. Otras se pueden considerar secundarias, como la autoestima, estatus, compañía, afecto, entrega, consecución de logros y autorrealización. Naturalmente, la intensidad de estas necesidades varía con el tiempo y los individuos.

Motivación Término general que se aplica a todos los impulsos, anhelos, necesidades, deseos y otras fuerzas similares.

La **motivación** es un término general que se aplica a todos los impulsos, anhelos, necesidades, deseos y otras fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que hacen lo que creen que satisfará esos impulsos y deseos e inducirá a los subordinados a actuar de la manera deseada.

OA4

Uno de los primeros modelos de comportamiento: la teoría X y la teoría Y de McGregor

Douglas McGregor expresó dos puntos de vista sobre la naturaleza de las personas en los dos grupos de premisas que reunió: la teoría X y la teoría Y.[4] Según él, la administración debe empezar con la pregunta básica sobre cómo se ven los administradores en relación con los demás. Este enfoque requiere algunas reflexiones sobre la percepción de la naturaleza humana. La **teoría X** y la **teoría Y** son dos supuestos generales acerca de la naturaleza de las personas. McGregor escogió esos vocablos porque quería usar una terminología neutral sin ninguna connotación de "buena" o "mala".

Teoría X y teoría Y de McGregor Dos supuestos acerca de la naturaleza de las personas.

[4] Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (Nueva York: McGraw-Hill, 1960). Algunas revisiones de su trabajo se pueden ver en: www.lib.uwo.ca/business/dougmcgregor.html, consultado el 2 de octubre de 2006.

Supuestos de la teoría X

Los supuestos "tradicionales" acerca de la naturaleza de las personas, de acuerdo con McGregor, forman parte de la teoría X como sigue:

- Los seres humanos promedio tienen una aversión inherente por el trabajo y lo evitarán siempre que puedan.
- Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, a la mayoría de las personas hay que obligarlas, controlarlas, dirigirlas y amenazarlas con castigos para conseguir que aporten un esfuerzo adecuado con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.
- Los seres humanos promedio prefieren ser dirigidos, no quieren responsabilidades, tienen pocas ambiciones y, ante todo, quieren seguridad.



Douglas McGregor (1906-1964)

Supuestos de la teoría Y

Los supuestos de la teoría Y, según McGregor, son los siguientes:

- El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- El control externo y las amenazas de castigos no son los únicos medios para impulsar un esfuerzo por alcanzar los objetivos organizacionales. Las personas ejercerán su propia dirección y control al servicio de los objetivos con los cuales se han comprometido.
- El grado de compromiso con los objetivos es proporcional al tamaño de las recompensas asociadas a su alcance.
- Los seres humanos promedio aprenden, en las condiciones adecuadas, a aceptar las responsabilidades e, incluso, a buscarlas.
- La capacidad de adquirir algún grado de imaginación, ingenio y creatividad para resolver los problemas de la organización está muy distribuida en la población.
- En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano promedio sólo se aprovechan parcialmente.

Como es obvio, estos dos conjuntos de supuestos son fundamentalmente distintos. La teoría X es pesimista, estática y rígida. El control es principalmente externo, es decir, lo impone el superior sobre el subordinado. En contraste, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, con el acento puesto en la autonomía y la integración de las necesidades individuales a las exigencias organizacionales. Hay pocas dudas de que cada grupo de supuestos incide en la manera en la que los administradores llevan a cabo sus funciones y actividades administrativas.

Aclaración de las teorías

McGregor estaba preocupado de que sus teorías pudieran malinterpretarse. Los siguientes aspectos aclararán algunos malentendidos y los situarán en una perspectiva adecuada:

1. Los supuestos de la teoría X y la teoría Y son simplemente eso: supuestos. No son prescripciones ni sugerencias de estrategias administrativas, sino que son hipótesis que deben ponerse a prueba ante la realidad. Además, son deducciones intuitivas que no se basan en investigaciones.
2. Las teorías X y Y, no significan una administración "dura" o "suave". El enfoque "duro" puede producir resistencia y antagonismo, mientras que el "suave" puede dar como resultado una administración de *laissez-faire* (dejar pasar), que no es congruente con la teoría Y. El buen administrador reconoce la dignidad y las capacidades, así como las limitaciones de las personas y ajusta su comportamiento según lo requiera cada situación.
3. Ninguna de las dos teorías debe verse como una escala continua en la que X y Y se sitúan en extremos opuestos. No son una cuestión de grado; más bien, son puntos de vista de personas completamente diferentes.

4. La exposición de la teoría Y no es una defensa de la administración por consenso ni tampoco es un argumento contra el uso de la autoridad. Según esta teoría, la autoridad es una de las muchas formas en las que un administrador ejerce el liderazgo.
5. Las diferentes tareas y situaciones requieren diversos enfoques administrativos. En ocasiones, la autoridad y la estructura son eficaces en ciertas tareas, como lo descubrieron en sus investigaciones John J. Morse y Jay W. Lorsch[5] quienes indican que hay diferentes enfoques que son eficaces en distintas situaciones. Por lo tanto, la empresa productiva es la que ajusta las necesidades de sus tareas a las personas y las situaciones.

En la siguiente sección describiremos algunas de las teorías de la motivación.

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Teoría de las necesidades de Maslow Cuando un conjunto de necesidades queda satisfecho, deja de ser un motivador.



Abraham Maslow (1908-1970)

Una de las teorías de la motivación más citadas es la **jerarquía de las necesidades** formulada por el psicólogo Abraham Maslow.[6] Maslow concebía las necesidades humanas como una jerarquía que ascendía de los niveles inferiores a los superiores. Concluyó que cuando un conjunto de necesidades queda satisfecho, deja de ser un motivador.

Jerarquía de las necesidades

Maslow colocó las necesidades humanas básicas en orden ascendente de importancia, tal y como se muestran en la figura 14.1:

1. *Necesidades fisiológicas*. Son las necesidades básicas para el sostenimiento de la vida humana: alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Maslow asumió que, hasta que éstas se satisfagan en el grado necesario para mantener a la vida, ninguna otra motivará a las personas.
2. *Necesidades de seguridad y de protección*. Son las necesidades de no correr peligros físicos ni temer a la pérdida de un trabajo, propiedad o vivienda.
3. *Necesidades de asociación o aceptación*. Ya que las personas son seres sociales, necesitan congregarse, ser aceptadas por otras.
4. *Necesidades de estima*. De acuerdo con Maslow, cuando las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, buscan la estima de ellos

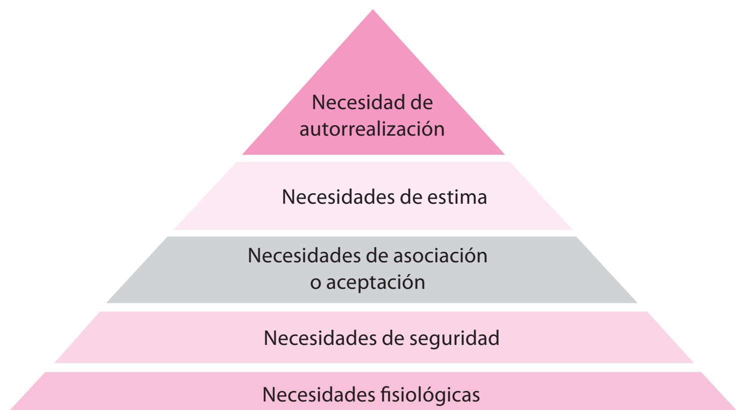


Figura 14.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow.

[5] John J. Morse y Jay W. Lorsch, "Beyond Theory Y", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1970, pp. 61-68. Otras publicaciones de Lorsch en Harvard Business School se pueden ver en: dor.hbs.edu, consultado el 12 de junio de 2002.

[6] Abraham Maslow, *Motivation and Personality* (Nueva York: Harper & Row, 1954). Las publicaciones de Maslow se pueden ver en: www.maslow.com, consultado el 17 de noviembre de 2011.

mismos y de los demás. Esta necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, estatus y confianza en uno mismo.

5. *Necesidad de autorrealización.* Maslow considera que la autorrealización es la necesidad más alta de su jerarquía. Es el deseo de ser lo que se es capaz de ser: maximizar el potencial de uno mismo y de lograr algo.

Cuestionamiento de la jerarquía de las necesidades

El concepto de la jerarquía de las necesidades de Maslow ha sido objeto de investigaciones considerables. Edward Lawler y J. Lloyd Suttle recopilaron datos de 187 administradores en dos organizaciones durante seis a 12 meses.[7] Encontraron pocas pruebas que apoyaran la teoría de Maslow acerca de que las necesidades humanas forman una jerarquía. Sin embargo, notaron que había dos niveles de necesidades, las fisiológicas y las otras, y que las segundas aparecían sólo cuando las primeras se encontraban razonablemente satisfechas. Además, descubrieron que en el nivel más alto, la intensidad de las necesidades variaba con cada individuo: en algunos predominaban las necesidades sociales, mientras que en otros eran más fuertes las de autorrealización.

En otro estudio sobre la teoría de Maslow aplicado a un grupo de administradores durante cinco años, Douglas T. Hall y Khalil Nougaim no encontraron pruebas sólidas de una jerarquía.[8] Encontraron que a medida que los administradores progresaban en una organización, sus necesidades fisiológicas y de seguridad perdían importancia, mientras que las necesidades de afiliación, autoestima y autorrealización aumentaban. Pero resaltaron que el ascenso de la prominencia de las necesidades era resultado del adelanto profesional y no de que hubieran satisfecho necesidades de orden inferior.

Teoría ERG de Alderfer

La **teoría ERG de Clayton Alderfer** es similar a la jerarquía de las necesidades de Maslow, aunque sólo tiene tres categorías: necesidades de existencia (similares a las necesidades básicas de Maslow), necesidades de relación (que conciernen al trato satisfactorio con los demás) y necesidades de crecimiento (referentes al desarrollo personal, creatividad, crecimiento y competencia).[9] De este modo, la teoría ERG se refiere a esas tres categorías: existencia, relación y crecimiento. Alderfer indica que se puede estar motivado por necesidades de varios niveles al mismo tiempo. Por ejemplo, se puede ir a trabajar para ganarse la vida (la satisfacción de las necesidades de la existencia) y, al mismo tiempo, sentirse motivado a tener buenas relaciones con los compañeros. Además, de acuerdo con Alderfer, cuando se experimenta una frustración en un nivel, es posible concentrarse en las necesidades de una categoría de niveles inferiores.

Teoría ERG de Alderfer Las personas están motivadas por las necesidades de existencia, relación y crecimiento.

Teoría de dos factores de Herzberg Los factores de insatisfacción, también denominados *factores de mantenimiento, higiene* o *contexto laboral*, no son motivadores, mientras que los factores de satisfacción son motivadores y están relacionados con el contenido del trabajo.

Teoría de la motivación e higiene de Herzberg

El enfoque de las necesidades de Maslow fue modificado considerablemente por Frederick Herzberg y sus colaboradores.[10] Su investigación pretende encontrar una **teoría de dos factores de la motivación**. En un grupo de necesidades se

[7] Edward Lawler III y J. Lloyd Suttle, "A Causal Correlation Test of the Need-Hierarchy Concept", *Organizational Behavior and Human Performance*, abril de 1972, pp. 265-287.

[8] Douglas T. Hall y Khalil Nougaim, "An Examination of Maslow's Hierarchy in an Organization Setting", *Organizational Behavior and Human Performance*, febrero de 1968, pp. 12-35. Para una evaluación adicional de la teoría de la jerarquía de las necesidades, véase John B. Miner, *Theories of Organizational Behavior* (Hinsdale, IL: Dryden Press, 1980), cap. 2.

[9] C. P. Alderfer, *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings* (Nueva York: Free Press, 1972).

[10] Frederick Herzberg, Bernard Mausner, Robert A. Peterson y D. Capwell, *Job Attitudes: Review of Research and Opinion* (Pittsburgh: Psychological Services of Pittsburgh, 1957); Frederick Herzberg, Bernard Mausner y Barbara B. Snyderman, *The Motivation to Work* (Nueva York: Wiley, 1959).



Frederick Herzberg (1923-2000)

incluyen aspectos como la política y estilos de dirección de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, estatus, seguridad laboral y la vida privada. El equipo de Herzberg encontró que éstos eran tan sólo factores de insatisfacción y no motivadores. En otras palabras, si existen en un ambiente de trabajo a niveles altos de calidad y de cantidad, no generan insatisfacción. Su existencia no motiva en el sentido de que produzcan satisfacción; sin embargo, su ausencia podría dar como resultado cierto descontento. Herzberg los denominó *factores de mantenimiento*, *higiene* o *contexto laboral*.

En el segundo grupo, Herzberg anotó ciertos *satisfactores* (y, por lo tanto, motivadores), relacionados con el *contenido del trabajo:* logros, reconocimiento, trabajo estimulante, progreso y crecimiento profesional. Su existencia producirá o no sentimientos de satisfacción, pero no descontento. Como se indica en la figura 14.2, los satisfactores y los factores de insatisfacción que Herzberg identificó son similares a los factores postulados por Maslow.

El primer grupo de factores (los de insatisfacción) no motivarán a los miembros de una organización; sin embargo, deben estar presentes o surgirán insatisfacciones. El segundo grupo, los factores del contenido del trabajo, han resultado ser los verdaderos motivadores porque tienen el potencial de despertar un sentimiento de satisfacción. Es evidente que si esta teoría de la motivación es válida, los administradores deben prestar una atención considerable a perfeccionar el contenido del trabajo.

A los estudios de Herzberg no les faltan sus críticos. Algunos han cuestionado sus métodos, afirmando que sus métodos de investigación marcaron el sentido de sus resultados. Por ejemplo, se considera que sus resultados se vieron alterados por la bien conocida tendencia de la gente a atribuir los buenos resultados a sus propios esfuerzos y a culpar a los demás por los resultados deficientes. Otros investigadores, sin seguir la metodología de Herzberg, han llegado a conclusiones que no apoyan su teoría.

Teoría de las expectativas de Vroom Las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y saben que ayudarán a lograrla.

Teoría de las expectativas de la motivación

Otro enfoque, que muchos consideran que avanza de manera considerable en la explicación de cómo se motivan las personas, es la **teoría de las expectativas**.

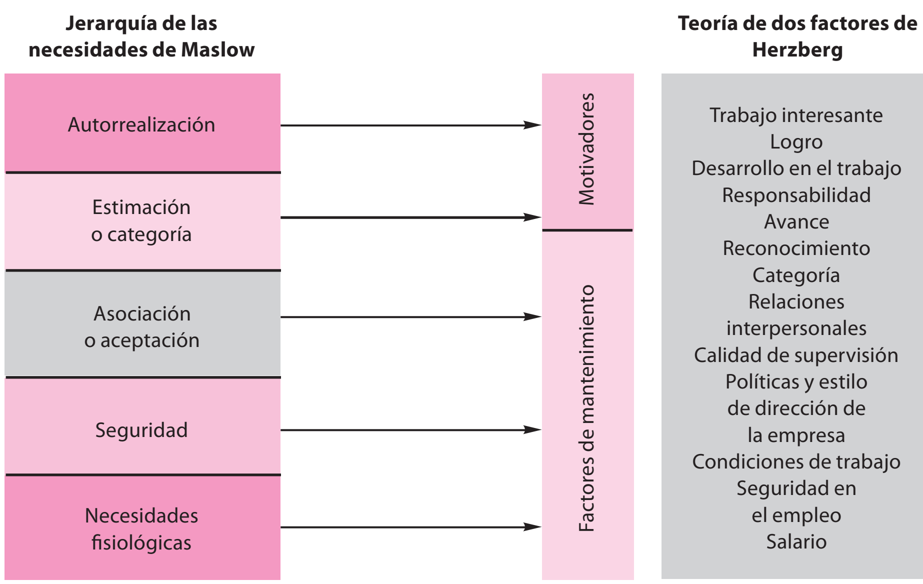


Figura 14.2 Comparación de las teorías de la motivación de Maslow y Herzberg.

Uno de los principales expositores y defensores de esta teoría es el psicólogo Victor H. Vroom. Sostiene que las personas se verán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y saben que ayudarán a lograrla.[11] En cierto sentido, es una expresión moderna de lo que el sacerdote alemán Martín Lutero observó hace siglos cuando dijo: "Todo cuanto se hace es por una esperanza".



Victor H. Vroom (1932-¿?)

En concreto, la teoría de Vroom establece que la motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor que asignen al resultado (positivo o negativo) de sus esfuerzos, multiplicado por la confianza que tengan en que esos esfuerzos ayuden a conseguir una meta. En sus propias palabras, esta teoría se puede expresar como

$$\text{Fuerza} = \text{valor} \times \text{expectativa}$$

donde la *fuerza* es la fortaleza de la motivación de la persona, el *valor* es la fuerza de la preferencia por el resultado y la *expectativa* es la probabilidad de que una acción en particular conduzca al resultado deseado. Cuando el individuo es indiferente al logro de cierta meta, el valor es de cero; y es negativa cuando preferiría no lograrla. Desde luego, en los dos casos el resultado es la ausencia total de motivación. Del mismo modo, tampoco tendría ninguna motivación para lograrla si la expectativa fuera de cero o negativa. La fuerza que se dedica a hacer algo dependerá *tanto* del valor *como* de la expectativa. Además, un motivo para lograr una acción podría estar determinado por el deseo de lograr otra cosa. Por ejemplo, una persona podría estar dispuesta a esforzarse en fabricar un producto para lograr un valor en forma de pago. O un administrador podría estar dispuesto a colaborar diligentemente para alcanzar las metas de marketing o producción de la compañía a cambio de un valor en forma de un ascenso o de pago.

Teoría de Vroom en la práctica

Uno de los grandes atractivos de la teoría de Vroom es que reconoce la importancia de las necesidades y motivaciones de los individuos. De este modo, evita las simplificaciones de los enfoques de Maslow y Herzberg. Parece más realista y se ajusta al concepto de armonía de los objetivos: las personas tienen metas personales distintas de las metas de la organización, pero pueden armonizarse. Además, la teoría de Vroom es congruente con el sistema de administración por objetivos.

El punto fuerte de esta teoría también es su punto débil. Su idea de que las percepciones de valor varían con los individuos, los momentos y los lugares parece corresponder mejor a la realidad, además de que es congruente con la idea de que el trabajo de un administrador es *diseñar* un ambiente para el desempeño, teniendo necesariamente en cuenta las diferencias en diversas situaciones. Por otra parte, y aunque la teoría es difícil de aplicar, su exactitud lógica indica que la motivación es mucho más compleja que lo que se desprende de los enfoques de Maslow y Herzberg.

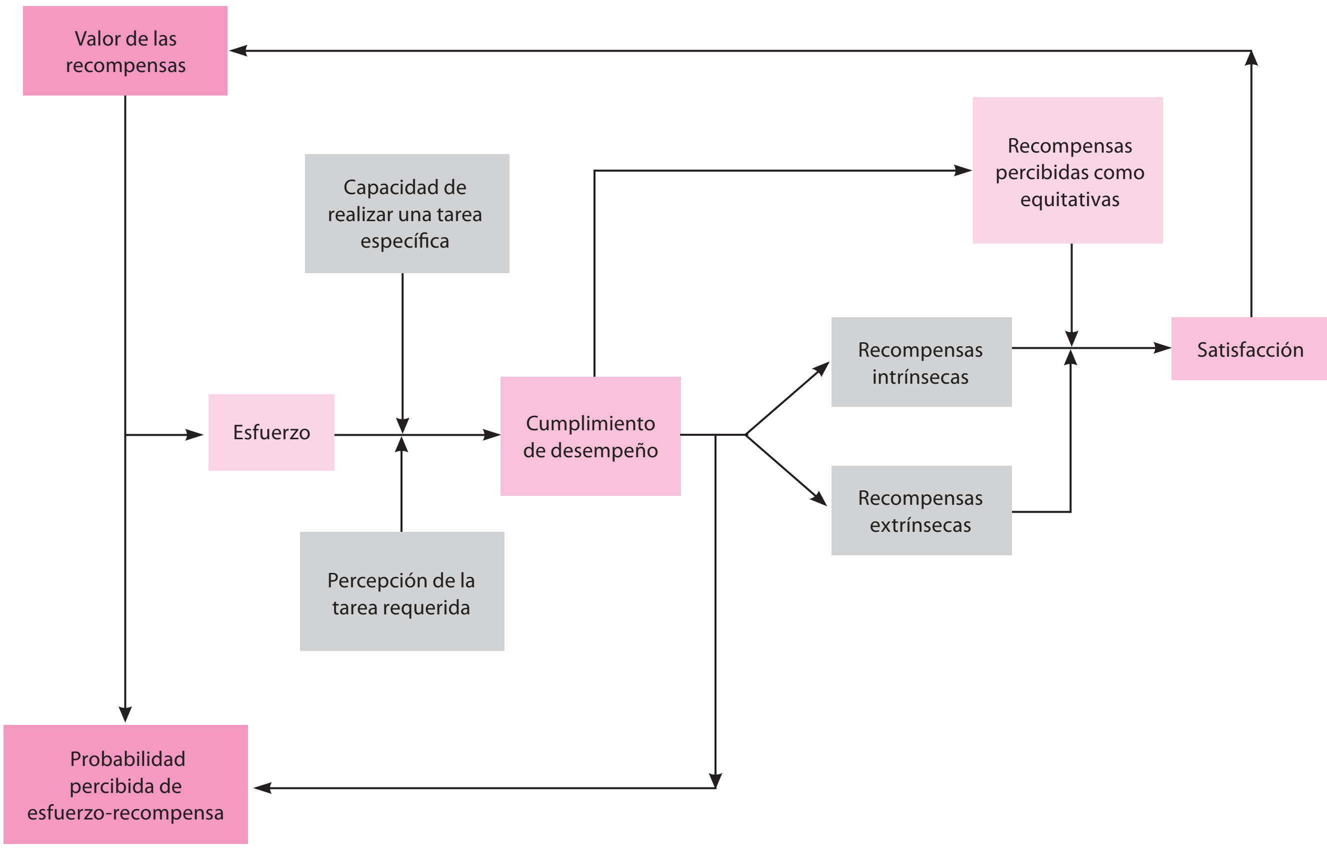
Modelo de motivación de Porter y Lawler

Lyman W. Porter y Edward E. Lawler III formularon un modelo de motivación substancialmente más completo, en gran parte sobre las bases de la teoría de las expectativas. Su estudio, que aplicaron principalmente a administradores,[12] se resume en la figura 14.3.

Como se indica en el modelo, la intensidad del esfuerzo (la fuerza de la motivación y de la energía dedicada) depende del valor de la recompensa, de la energía que se considera que se

[11] "Victor H. Vroom, *Work and Motivation* (Nueva York: Wiley, 1964). Véase también David A. Nadler y Edward E. Lawler III, "Motivation: A Diagnostic Approach", en J. Richard Hackman, Edward E. Lawler III y Lyman W. Porter (eds.), *Perspectives on Behavior in Organizations*, 2a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1983), pp. 67-87.

[12] Lyman W. Porter y Edward E. Lawler III, *Managerial Attitudes and Performance* (Homewood, IL: Irwin, 1968); Cynthia M. Pavett, "Evaluation of the Impact of Feedback on Performance and Motivation", *Human Relations*, julio de 1983, pp. 641-654.



Adaptada de Porter, L.W. y E.E. Lawler, *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1968, p. 165.

Figura 14.3 Modelo de la motivación de Porter y Lawler.

requiere y de la probabilidad de recibir esa recompensa. A su vez, los antecedentes reales de desempeño influyen en la percepción del esfuerzo y en la probabilidad de conseguir la recompensa. Es evidente que si las personas saben que pueden hacer un trabajo o si ya lo han hecho, entienden mejor el esfuerzo que se necesita y la probabilidad de conseguir la recompensa.

El desempeño real en un trabajo (es decir, hacer las tareas o lograr las metas) depende principalmente del esfuerzo realizado. Pero también son importantes la habilidad del individuo (conocimientos y capacidades) para hacer el trabajo y su percepción de qué tarea tiene que cumplir (hasta qué punto entiende las metas, actividades y otros elementos de una tarea). A su vez, se considera que el desempeño lleva a recompensas intrínsecas (como un sentido de logro o de autorrealización) y extrínsecas (como las condiciones de trabajo y el estatus), las cuales, matizadas por lo que el individuo considera que es justo, conducen a la satisfacción. Pero el desempeño también determina la opinión sobre la equidad de las recompensas. Se entiende que lo que un individuo toma por recompensa justa a cambio de cierto esfuerzo repercute en la satisfacción que le produce. Del mismo modo, la satisfacción influye en el valor real de la recompensa.

Implicaciones prácticas

El modelo de Porter y Lawler, aunque es más complejo que otras teorías, es casi con certeza una representación más adecuada del sistema de motivación. Para el administrador profesional, este modelo significa que la motivación no es una simple cuestión de causalidades. Significa, también, que debe evaluar con todo cuidado las estructuras de sus recompensas. El sistema que combina esfuerzo, desempeño, recompensa y satisfacción se puede integrar en el sistema global de la ad-

ministración mediante una planeación cuidadosa, la administración por objetivos y la definición clara de los deberes y responsabilidades en toda la estructura organizacional.

Teoría de la equidad

Un factor importante en la motivación es si los individuos perciben la estructura de recompensas como justa. Una manera de tratar este asunto es a través de la **teoría de la equidad**, la cual se ocupa de los juicios subjetivos del individuo acerca de lo justo de su recompensa, considerando lo que aportó para conseguirla (que son muchos factores, como esfuerzo, experiencia y educación) en comparación con las recompensas que reciben los demás. A J. Stacy Adams se le ha reconocido la formulación de esta teoría de la equidad (o inequidad),[13] cuyos aspectos esenciales son los siguientes:

Teoría de la equidad La motivación está influenciada por el juicio subjetivo del individuo acerca de lo justo de su recompensa, considerando lo que aportó para conseguirla y en comparación con las recompensas que reciben los demás.

$$\frac{\text{Resultados obtenidos por una persona}}{\text{Insumos de una persona}} = \frac{\text{Resultados obtenidos por otra persona}}{\text{Insumos de otra persona}}$$

Debe haber un equilibrio en la relación existente entre los resultados y los insumos de una persona, en comparación con las de otra.

Si los individuos sienten que sus recompensas son injustas, se inconforman y pueden llegar a reducir la cantidad o calidad de su producción o incluso pueden abandonar la organización. Si consideran que son justas es probable que mantengan el mismo rendimiento. Si piensan que son mayores que lo que se considera justo, pueden trabajar más o reducirlas. Estas tres situaciones se ilustran en la figura 14.4.

Un problema es que las personas pueden sobreestimar tanto sus propias contribuciones como las recompensas que otros reciben. Los empleados toleran la inequidad sólo un tiempo.[14] Los sentimientos prolongados de inequidad pueden suscitar reacciones fuertes a un incidente de aspecto trivial. Por ejemplo, un empleado que es regañado por llegar unos minutos tarde se enoja y decide renunciar, no tanto por el regaño, sino por los sentimientos acumulados de que las recompensas por sus contribuciones son injustas en comparación con lo que otros reciben. Del mismo modo, una persona puede estar muy satisfecha con un sueldo semanal de cierto monto, hasta que se entera de que otra, que hace un trabajo equivalente, gana 10% más.

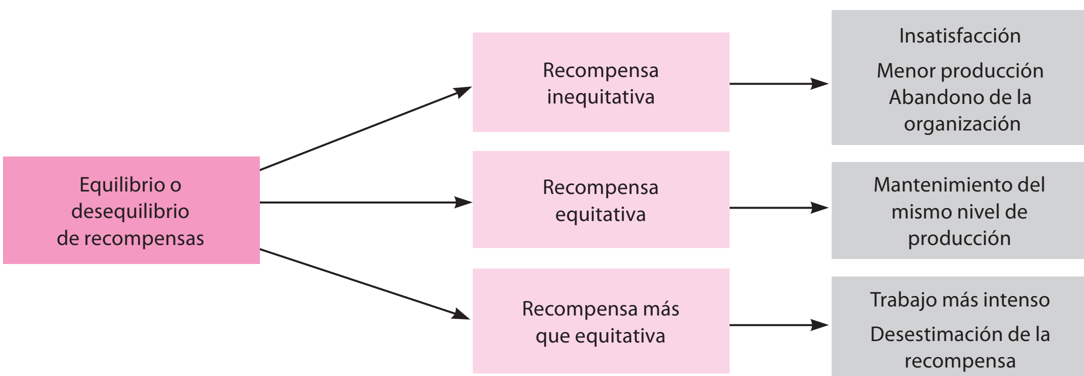


Figura 14.4 Teoría de la equidad.

[13] J. Stacy Adams, "Toward an Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67 (1963), pp. 422-436; Adams, "Inequity in Social Exchange", en L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Nueva York: Academic Press, 1965), pp. 267-299.

[14] Richard A. Cosier y Dan R. Dalton, "Equity Theory and Time: A Reformulation", *Academy of Management Review*, abril de 1983, pp. 311-319. Véase también Richard C. Huseman, John D. Hatfield y Edward W. Miles, "A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct", *Academy of Management Review*, abril de 1987, pp. 222-234.

Teoría del establecimiento de metas para la motivación[15]

En el capítulo 4 expusimos el enfoque de sistemas para la administración por objetivos (APO). El modelo que se muestra en la figura 4.4 presenta un panorama completo de la APO. Los estudios han demostrado que para ser eficaces, muchas actividades administrativas significativas tienen que integrarse en un sistema global. Sin embargo, una parte importante de este sistema se relaciona con los pasos que se requieren (establecer objetivos, planeación de acciones, instrumentación, control y evaluación) y que se muestran en la figura 14.5. Cabe recordar que los términos *objetivos* y *metas* se usan indistintamente en la bibliografía de la administración.

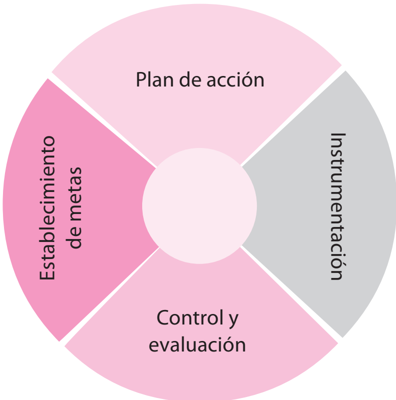


Figura 14.5 Establecimiento de metas para la motivación.

Para que los objetivos sean significativos, deben ser claros, alcanzables y verificables.

Lo que se propone es que para que los objetivos sean significativos, deben ser claros, alcanzables y verificables. De hecho, las metas claras, si se aceptan, son motivadoras. Las personas quieren saber qué se espera de ellas. Sin embargo, se deben cumplir varias condiciones, como que los objetivos sean verificables, lo cual significa que al final del periodo debe poderse medir si se han logrado y hasta qué punto. Un objetivo como: "obtener las mejores calificaciones posibles en la escuela", no es verificable, pero graduarse con un promedio de 8.5 sí lo es. Los objetivos deben ser estimulantes, pero también razonables. Los que son tan irreales que no es posible alcanzarlos menguan la motivación, en lugar de reforzarla, que es la meta de la APO.

Para incitar la dedicación al logro de las metas, es esencial una participación verdadera al momento de establecerlas. En un ambiente adecuado, los individuos deben estar motivados para fijarlas ellos mismos. El superior, desde luego, debe revisarlas y aprobarlas. Es probable que, en un ambiente apropiado, los empleados fijen las metas más altas a como las establecería su superior.

En cuanto a las condiciones adicionales para fijar metas que mejoren la motivación, lo remitimos a la lista de verificación de la tabla 4.2, en el capítulo 4.

Teoría del reforzamiento de Skinner

Reforzamiento positivo o **modificación del comportamiento** Los individuos se motivan en un entorno laboral bien diseñado y por el reconocimiento de su buen desempeño; en tanto que el castigo por uno deficiente produce resultados negativos.

El psicólogo de Harvard B. F. Skinner formuló una técnica de la motivación interesante pero polémica. Este enfoque, denominado **reforzamiento positivo** o **modificación del comportamiento**,[16] sostiene que los individuos se motivan en un entorno laboral bien diseñado y por el reconocimiento de su buen desempeño, en tanto que el castigo por uno deficiente produce resultados negativos.

Skinner y sus seguidores abogan por hacer mucho más que reconocer el buen desempeño, sugieren analizar la situación laboral para determinar por qué los trabajadores actúan de la manera en que lo hacen y luego iniciar los cambios para eliminar los aspectos problemáticos y los obstáculos del desempeño. A continuación, se deben fijar metas específicas (con la participación y ayuda de los propios trabajadores), establecer una realimentación rápida y regular de los resultados, y premiar las mejoras del desem-

[15] Se ha realizado una considerable investigación acerca de los aspectos motivacionales de la fijación de metas. Véase Edwin A. Locke y Judith F. Bryan, "Performance Goals as Determinants of Level of Performance and Boredom", *Journal of Applied Psychology*, abril de 1967, pp. 120-130; Edwin A. Locke, "The Relationship of Intentions to Level of Performance", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1966, pp. 60-66; Locke, "The Ubiquity of the Technique of Goal Setting in Theories of and Approaches to Employee Motivation", *Academy of Management Review*, julio de 1978, pp. 594-601; Heinz Weihrich, "A Study of the Integration of Management by Objectives with Key Managerial Activities and the Relationship to Selected Effectiveness Measures", disertación de doctorado, University of California, Los Ángeles, 1973. Para la fijación de metas por computadora en Cypress Semiconductor, véase T. J. Rogers, "No Excuses Management", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1990, pp. 84-98. Véase también Heinz Weihrich, *Management Excellence: Productivity through MBO* (Nueva York: McGraw-Hill, 1985), cap. 5.

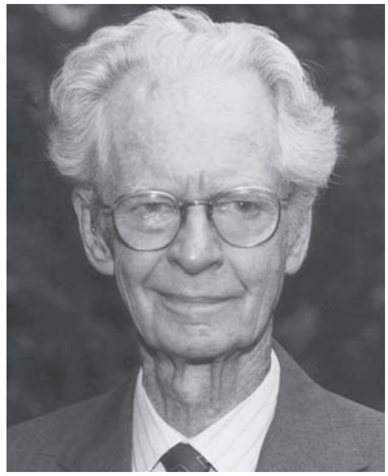
[16] Fred Luthans y Robert Kreitner, *Organizational Behavior Modification and Beyond: An Operant and Social Learning Approach* (Glenview, IL: Scott, Foresman y Company, 1984).

peño con reconocimientos y felicitaciones. Incluso cuando éste no corresponde a las metas, se encuentran formas de ayudar a los empleados y elogiarlos por lo que hicieron bien. También se ha encontrado que es muy útil y motivador hacerles llegar información completa sobre los problemas de la compañía, en especial de aquellos que les conciernen.

Esta técnica parece ser demasiado simple para funcionar y muchos conductistas y administradores son escépticos acerca de su eficacia. Sin embargo, varias compañías prominentes se han beneficiado del enfoque. Por ejemplo, Emery Air Freight Corporation observó que su aplicación le ahorró mucho dinero: para ello indujo a los empleados a que se esforzaran en asegurarse de que los contenedores quedaran totalmente llenos con paquetes pequeños antes del embarque.

Quizás el punto fuerte del enfoque de Skinner sea que es muy semejante a los requisitos de una buena administración. Recalca la eliminación de los obstáculos del desempeño, la planeación y organización cuidadosas, el control a través de la realimentación y la ampliación de la comunicación.

www.emeryworld.com



B. F. Skinner (1904-1990)

Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland

David C. McClelland contribuyó a la comprensión de la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas,[17] a las que clasificó como necesidad de poder, necesidad de afiliación y necesidad de logro. Se han realizado considerables investigaciones sobre los métodos para probar a las personas con respecto a los tres tipos, y McClelland y sus colaboradores hicieron estudios sustanciales, sobre todo en lo que se refiere a la necesidad de logro.

Los tres impulsores (poder, afiliación y logro) son de particular relevancia para la administración, ya que todos se deben reconocer para que una empresa organizada trabaje bien.

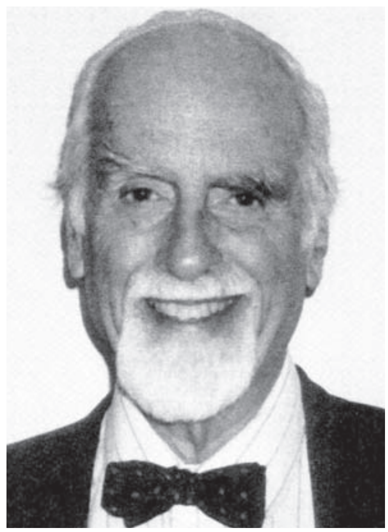
Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland Las necesidades básicas de motivación son las de poder, de afiliación y de logro.

Necesidad de poder

McClelland y otros investigadores encontraron que las personas que tienen una gran necesidad de poder se interesan mucho en influir y controlar. En general, esas personas buscan cargos de liderazgo; con frecuencia son buenos conversadores, aunque discutidores; son convincentes, claros, realistas, exigentes y les gusta enseñar y hablar en público.

Necesidad de afiliación

A las personas con mucha necesidad de afiliación les gusta ser apreciadas y evitan el dolor que les provoca ser rechazadas por un grupo social. Como individuos, es probable que se interesen por mantener relaciones sociales agradables, por disfrutar la sensación de intimidad y entendimiento, por estar listos para consolar y ayudar a quienes estén en problemas y por disfrutar la interacción amistosa con otros.



David C. McClelland (1917-1998)

[17] David C. McClelland, *The Achievement Motive* (Nueva York: Appleton-Century-Crofts, 1953); *Studies in Motivation* (Nueva York: Appleton-Century-Crofts, 1955); y *The Achieving Society* (Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961). Véase también su “Achievement Motivation Can Be Developed”, *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1965, pp. 6-24, 178; y (con David G. Winter) *Motivating Economic Achievement* (Nueva York: Free Press, 1969).

Necesidad de logro[18]

Las personas con muchas necesidades de logro tienen un intenso deseo de éxito y un temor igualmente profundo por el fracaso. Les gustan los retos y se fijan metas ligeramente difíciles (pero no imposibles). Adoptan una postura realista ante los riesgos; no es probable que se arriesguen, más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, así como asumir una responsabilidad personal por terminar un trabajo; gustan de una realimentación específica y rápida sobre su trabajo. Son inquietas, trabajan muchas horas, no se preocupan de más por el fracaso y prefieren tomar sus propias decisiones.

Cómo se aplica la teoría de McClelland a los administradores

En los estudios de investigación realizados por McClelland y otros, los emprendedores (esto es, las personas que empiezan y desarrollan un negocio o alguna otra empresa) mostraron un nivel muy alto de necesidades de logro y poder, al tiempo que manifestaron uno muy bajo de afiliación. Los administradores evidenciaron fuertes necesidades de logro y poder, así como pocas de afiliación, pero sin llegar a los extremos de los emprendedores.

McClelland descubrió que los modelos de motivación por los logros eran más patentes en miembros de empresas pequeñas, en las que el presidente tenía este impulso muy marcado. Es muy interesante observar que en las compañías grandes, esa misma motivación por los logros de los directores ejecutivos era apenas mediana y que más bien tenían impulsos fuertes de poder y afiliación. Los administradores de nivel medio superior en tales compañías tenían una calificación más alta que sus presidentes en cuanto a la motivación por los logros. Tal vez, como indicó McClelland, estas calificaciones son entendibles ya que un director ejecutivo ya ha "llegado", y quienes se encuentran debajo se esfuerzan por llegar.

A menudo se plantea la pregunta acerca de si todos los administradores deben tener una gran motivación para los logros. Las personas que más la tienen, más rápidamente progresan. Dado que una gran parte de la administración pide otras características, además del impulso por los logros, toda compañía debería tener muchos administradores que no sólo se sientan intensamente motivados por alcanzarlos, sino que también tengan una gran necesidad de afiliación, que es importante para trabajar con la gente y coordinar los esfuerzos de los individuos que colaboran en grupos.

OA5

Técnicas especiales de motivación

Después de revisar las teorías de la motivación, uno se pregunta qué significado tienen para los administradores y qué técnicas motivadoras pueden aplicar. Aunque ésta es tan compleja e individual que no hay una respuesta única, cabe señalar cuáles son las principales técnicas de motivación.

Dinero[19]

El dinero es, con frecuencia, más que su valor monetario; también significa, entre otras cosas, estatus o poder.

El dinero nunca se puede pasar por alto como motivador. Ya sea en la forma de sueldo, pago por trabajo a destajo (en el que se paga por las unidades producidas con cierto nivel de calidad) o cualquier otro tipo como pago por incentivos, extraordinarios o bonos, opciones de acciones, seguro de la compañía o cualquier otra cosa que pueda darse a las personas a cambio de su desempeño, el dinero es importante. Y, como han señalado algunos autores, este es más que su valor monetario; también significa, entre otras cosas, estatus o poder.

[18] David C. McClelland, "That Urge to Achieve", en Max D. Richards (ed.), *Readings in Management*, 7a. ed. (Cincinnati, OH: South-Western, 1986), pp. 367-375.

[19] Para una variedad de problemas y estudios relacionados con los recursos humanos, incluyendo los beneficios, véase varias fuentes en "Hewitt Associates", en: was.hewitt.com/hewitt, consultado el 17 de noviembre de 2011.

VISIÓN DE LIDERAZGO

Características de liderazgo de los líderes inspiradores[20]

En una investigación reciente acerca de la comunicación, se identificaron siete características de los líderes que tenían la capacidad de infundir motivación e inspiración. Estos líderes:

- Mostraban un entusiasmo constante.Tenían una visión clara y una línea de acción bien enunciada y convincente.
- Comunicaban los beneficios de la línea seleccionada.
- Narraban historias memorables.
- Invitaban a los seguidores a participar.
- Inspiraban una visión optimista.
- Motivaban a las personas para usar su potencial.

Aunque estas características son importantes para los líderes, éstos también deben ser flexibles para ajustar su comportamiento acorde a los seguidores así como a una situación específica.

[20] Fred Luthans, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 12a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, Irwin, 2011), pp. 443-444.

Los economistas y la mayoría de los administradores le han dado un lugar alto en la escala de los motivadores, mientras que los especialistas en las ciencias del comportamiento le asignan un sitio bajo. Es probable que ninguna de estas perspectivas sea la correcta; pero para que el dinero sea un motivador, los administradores deben recordar varias cosas.

En primer lugar, el dinero, como dinero, es más importante para las personas que están formando una familia, por ejemplo, que para quienes concluyeron esta etapa de la vida, en el sentido de que sus necesidades financieras son menos imperiosas. El dinero es un medio inmediato de permitirse una calidad mínima de vida, aunque este mínimo se eleva a medida que las personas se enriquecen. Por ejemplo, un individuo que alguna vez se sentía satisfecho con una casa pequeña y un automóvil barato, ahora quizá no se sienta así sin una casa grande y cómoda y un auto de lujo. Sin embargo, es imposible generalizar incluso en estas condiciones. Para algunas personas el dinero siempre será de la mayor importancia, mientras para otras puede no ser nunca lo más importante.

En segundo lugar, es probable que sea del todo cierto que en la mayoría de las empresas de negocios y de otro tipo se use el dinero como un medio para que la organización esté bien provista de personal y no como factor de motivación. Diversas empresas ofrecen sueldos y salarios competitivos dentro de su industria y región para atraer y mantener a sus empleados.

En tercer lugar, el dinero como motivador se aminora con la práctica de homologar de manera razonable los salarios de los administradores de una compañía. En otras palabras, las organizaciones tienen mucho cuidado de que los empleados de niveles comparables ganen lo mismo o casi lo mismo. Esto es entendible, ya que la gente evalúa su pago de acuerdo con lo que reciben sus pares.

En cuarto lugar, para que el dinero motive, los empleados, aunque se encuentren en un nivel equivalente, deben recibir sueldos y pagos extraordinarios que reflejen su desempeño individual. Aun si una compañía se apega a la práctica de dar sueldos y salarios comparables, para estar bien administrada no debe limitarse nunca a la misma práctica con respecto a los pagos extraordinarios. De hecho, parece ser que si estas gratificaciones de los administradores no se basan en el desempeño de los individuos, a la empresa no le servirán de mucha motivación. La manera de asegurarse de que el dinero tenga significado, como recompensa por las realizaciones y como un medio para que la gente se sienta satisfecha, es basar el pago, cuanto sea posible, en el desempeño individual.

Es casi del todo verdad que el dinero sólo motiva cuando el pago probable es grande con respecto al ingreso de una persona. El problema de muchos aumentos de sueldos y salarios, aun con los pagos de bonos, es que no son tan cuantiosos que motiven a quien los recibe. Pueden evitar que el individuo se sienta insatisfecho y busque otro trabajo, pero si no son grandes, no sirven para motivar.

VISIÓN DE LIDERAZGO

El otro lado de la moneda[21]

La capacidad seductora del dinero y el poder pueden conducir a acciones impropias e ilegales. Ivan F. Boesky fue acusado de comercializar con información privilegiada que le redituó enormes utilidades personales… y una multa de 100 millones de dólares. El escándalo, uno de los peores de Wall Street desde la década de 1920, agitó la confianza pública ante el temor de que el intercambio de acciones estuviera manipulado.[22]

Un escándalo económico más reciente fue el que encabezó Bernard Madoff y otros en su negocio de administración de patrimonios. Madoff admitió que su fondo de inversión era "básicamente, un esquema Ponzi gigante".[23] Es difícil determinar el tamaño de las pérdidas de los inversionistas, pero se estimó que, si se recuperaran todos los fondos, la pérdida neta de los inversionistas sería de alrededor de 10 mil millones de dólares.

Aunque el dinero se usa a menudo para motivar, también despierta la codicia humana, y eso puede enturbiar la conciencia y desembocar en un comportamiento inmoral e ilegal.

[21] Chad Bray, "Madoff Pleads Guilty to Massive Fraud". *The Wall Street Journal*, 12 de marzo de 2009.

[22] William B. Glaberson, Jeffrey M. Laderman, Christopher Power y Vicky Cahan, "Who'll Be the Next to Fall?", *Business Week*, 1 de diciembre de 1986, pp. 28-30; Chris Welles y Gary Weiss, "A Man Who Made a Career of Tempting Fate", *ibid.*, pp. 34-35.

[23] David Margolick, "The Madoff Chronicles, Part III: Did the Sons Know". *Vanity Fair*, julio de 2009.

Tradicionalmente, en Japón los pagos y ascensos se basaban en la antigüedad; sin embargo, en algunas compañías japonesas, se ha introducido el pago por méritos. La razón es que algunos profesionistas jóvenes están dejando las posiciones de trabajo seguras para ocupar puestos más interesantes en las compañías de internet. Para retener a sus empleados, las empresas pagan por méritos basados en el desempeño.

Otras consideraciones sobre las recompensas

Recompensas intrínsecas Incluyen un sentimiento de logro y de autorrealización.

Recompensas extrínsecas Incluyen beneficios, reconocimiento, símbolos de estatus y dinero.

Un aspecto que está implícito en la mayoría de las teorías de la motivación son las recompensas intrínsecas y extrínsecas. Las **recompensas intrínsecas** incluyen un sentimiento de logro, o incluso de autorrealización, mientras que las **recompensas extrínsecas** incluyen beneficios, el reconocimiento, un símbolo de estatus y, desde luego, dinero. Algunos planes de pago no proporcionan un incentivo fuerte, como recibir un salario por hora, por semana o incluso un sueldo anual. Por otro lado, los *planes de incentivos* pueden basarse en el trabajo a destajo, comisiones de ventas, pagos por méritos, planes de bonos, participación en utilidades o ganancias (ganancias por productividad) y opciones de acciones. En el capítulo 12, al abordar la evaluación del desempeño, ilustramos el plan de incentivos de Lincoln Electric Company. Algunas compañías ofrecen un sistema de compensaciones variables elaborado de acuerdo con las necesidades y preferencias de cada empleado.

El pago puede basarse en el desempeño individual, grupal y organizacional. Cuando el pago se basa solamente en el *desempeño individual*, las personas compiten entre ellas, lo que llega a dificultar el trabajo de equipo y la cooperación. Por otro lado, si el *desempeño grupal* es el único criterio para el pago por méritos, algunos individuos no aportan una parte justa de esfuerzo. El *desempeño organizacional* como criterio para el pago extraordinario se basa en la noción de que los empleados aportaron un desempeño excelente y, por consiguiente, deben ser premiados. Para otorgar los beneficios de los sistemas de recompensa individuales, grupales y organizacionales, algunas compañías usan una combinación de planes.

El pago se puede basar en el desempeño individual, grupal y organizacional.

Participación

Una técnica a la que se le ha dado un fuerte apoyo como resultado de la teoría y de la investigación de la motivación está dada por el incremento en los conocimientos y la participación. Es frecuen-

VISIÓN DE LIDERAZGO

Pago ejecutivo por el desempeño[24]

Durante el colapso del sistema financiero global que ocurrió en 2008-2009, muchos ejecutivos de compañías con mal desempeño recibieron grandes paquetes de remuneración. Esto dio lugar a un escándalo público. Los comités de compensación tienen que decidir sobre los cheques de pago de los líderes de negocios.

Richard R. Floersch, vicepresidente ejecutivo de McDonald's Corporation y presidente del Centro de Compensación Ejecutiva ha argumentado que la compensación debe ser una parte integral de la estrategia de la compañía y, aunque se haya usado como una herramienta para la contratación y la retención, se deben considerar otros aspectos; por ejemplo, comunica los valores y la cultura de la empresa y su relación con su fuerza de trabajo. La remuneración debe aumentar con el buen desempeño y disminuir con uno deficiente.

Al determinar la remuneración ejecutiva, se deben plantear preguntas como: "¿Se considera tanto el desempeño como la sostenibilidad?". Los resultados a corto plazo podrían derivar en un desempeño negativo a largo plazo. También se ha argumentado que los ejecutivos deberían poseer una cantidad considerable de acciones y conservarlas durante un periodo largo. Esto puede desalentar la toma de decisiones lo que podría desembocar en un desempeño a corto plazo (un incremento en la remuneración) a expensas de la sostenibilidad a largo plazo de la compañía. Muchas de las 100 empresas de *Fortune* tienen una política de recuperación que entra en vigor cuando la compañía no logra un desempeño igual al esperado. De este modo, una política de remuneración basada en el desempeño también debería considerar el efecto a largo plazo que tendrán las decisiones de los ejecutivos sobre la compañía. Los líderes tienen que dirigir y compartir los beneficios y las dificultades con la fuerza de trabajo, tanto en los tiempos de prosperidad como en los difíciles.

[24] Richard R. Floersch, "The Right Way to Determine Executive Play", *The Wall Street Journal*, 5 de marzo de 2009.

te que las personas se sientan motivadas si las consultan sobre acciones que les afectan, es decir, por "estar en la escena". Además, quienes se ocupan cotidianamente de una operación tienen conocimiento tanto de los problemas como de las soluciones. Por consiguiente, su participación adecuada motiva y aclara conocimientos valiosos para el éxito de la empresa.

La participación también es un medio de reconocimiento que apela a la necesidad de afiliación y aceptación. Antes que nada, da a las personas un sentimiento de logro. Pero fomentarla no debe significar que los administradores debiliten su posición; por lo tanto, aunque motiven la participación de los subordinados en aspectos en que éstos puedan ayudar y aunque escuchen atentamente, en los asuntos que requieren *su* decisión, deben decidir por sí mismos.

Calidad de la vida laboral (CVL)

Uno de los enfoques más interesantes para la motivación es el programa de la calidad de la vida laboral (CVL), que es un enfoque de sistemas para el diseño de puestos y un adelanto prometedor en el extenso campo del enriquecimiento del puesto; combinado con el enfoque de sistemas administrativos sociotécnicos (véase el capítulo 1). La calidad de la vida laboral no sólo es un enfoque muy amplio para el enriquecimiento del puesto, sino también un campo interdisciplinario de investigación y acción que combina la psicología y la sociología industriales y organizacionales, la ingeniería industrial, la teoría y desarrollo organizacional, la teoría de la motivación y del liderazgo y las relaciones industriales. Este enfoque fue muy popular en la década de 1970, pero hay ahora cientos de estudios de casos y programas prácticos, así como varios centros dedicados a ella en diversos países, especialmente en Estados Unidos, Gran Bretaña y los países del norte de Europa.

www.qwl.com

La calidad de la vida laboral ha recibido el apoyo entusiasta de varias fuentes. Los administradores la han considerado un medio prometedor para tratar con la productividad estancada, especialmente en Estados Unidos y en Europa. Los trabajadores y representantes de los sindicatos también la han visto como medio para mejorar las condiciones de trabajo y productividad y como medio de justificar un aumento de sueldo. Para las dependencias gubernamentales, la calidad de

ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

www.gm.com www.pg.com
www.alcoa.com
www.att.com

Calidad de la vida laboral en acción

En el desarrollo de un programa de calidad de la vida laboral se dan varios pasos. En general, se establece un comité directivo de patrones y empleados, con un especialista o asesor en la materia, el cual está a cargo de encontrar formas de mejorar la dignidad, atractivo y productividad de los puestos enriqueciéndolos y rediseñándolos. La participación de los trabajadores y sus sindicatos (cuando los hay) se considera muy importante, no sólo debido al ejercicio de la democracia industrial sino también a causa de la gran ventaja práctica que ofrece: quienes realizan un trabajo están en la mejor posición de decir qué lo enriquecería y qué serviría para que aumentara su productividad. Esta técnica característica de la calidad de la vida laboral resuelve un problema que suele aparecer en casos de enriquecimiento del puesto, en los cuales se comete el error de no preguntar a los trabajadores qué es lo que haría más interesante su trabajo.

A partir de las deliberaciones del comité, se sugieren cambios en el diseño de los puestos y en todo el ambiente de trabajo. Sus recomendaciones se pueden extender a aspectos como la reorganización de la empresa, formas para mejorar la comunicación, problemas nuevos y sus soluciones, cambios en la disposición del trabajo a través de modificaciones técnicas como el rediseño de una línea de montaje, reforzamiento del control de calidad y otras medidas que mejorarían el estado y la productividad de la organización.

No es de sorprender que la calidad de la vida laboral, con tantas ventajas posibles e importantes, se haya extendido con gran rapidez, sobre todo en las compañías más grandes. Ni tampoco es una sorpresa que quienes primero adoptaron estos programas sean compañías tan bien administradas como General Motors, Procter & Gamble, American Aluminium (ALCOA) y AT&T.

la vida laboral es un medio para incrementar la productividad y reducir la inflación, así como para obtener una democracia industrial y minimizar las disputas laborales.

Enriquecimiento del puesto

La investigación y el análisis de la motivación destacan la importancia de que los puestos sean desafiantes y significativos. Esto se aplica a los de los administradores tanto como a los de los empleados generales. El enriquecimiento del puesto se relaciona con la teoría de Herzberg de la motivación, según la cual factores como los retos, logros, reconocimiento y responsabilidad se consideran motivadores reales. Aunque esta teoría no se ha quedado sin discutir, ha conducido a un mayor interés en todo el mundo por el desarrollo de las maneras de enriquecer el contenido del puesto, en particular el de los empleados que no son administradores.

Crecimiento del puesto Extender el ámbito del puesto añadiendo tareas similares sin aumentar las responsabilidades.

Enriquecimiento del puesto Incorporar en los puestos un sentido mayor de retos y logros.

Es importante distinguir el enriquecimiento del puesto del crecimiento del puesto (algunos autores no hacen la distinción). El **crecimiento del puesto** consiste en dar variedad a un puesto para suprimir la monotonía de realizar operaciones repetitivas. Significa extender su ámbito añadiendo tareas similares sin aumentar las responsabilidades. Por ejemplo, digamos que un trabajador de una línea de producción, además de instalar la defensa de un automóvil, coloca también el cofre del motor. Los críticos dirían que esto es simplemente añadir un trabajo aburrido a otro, ya que no aumenta la responsabilidad del trabajador. El **enriquecimiento del puesto** trata de incorporar en los puestos un sentido mayor de retos y logros. Los puestos se enriquecen con la variedad. Pero también hay otros métodos:

1. Dar más libertad a los trabajadores para que decidan sobre aspectos tales como métodos de trabajo, secuencias y ritmo, o la aceptación o el rechazo de los materiales.
2. Fomentar la participación de los subordinados y la interacción de los trabajadores.
3. Infundir en los trabajadores un sentimiento de responsabilidad personal por sus tareas.
4. Emprender las medidas necesarias para que los trabajadores sepan cómo contribuyen sus tareas a un producto terminado y al bienestar de la empresa.
5. Realimentar a las personas sobre su desempeño en el trabajo, preferentemente antes de que se entregue a sus supervisores.

6. Hacer participar a los trabajadores en el análisis y cambio de aspectos físicos del ambiente de trabajo, como la disposición de la oficina o de la planta, temperatura, iluminación y limpieza.

Limitaciones del enriquecimiento del puesto

Incluso los más acérrimos partidarios del enriquecimiento del puesto admiten que hay limitaciones en su aplicación, entre ellas la tecnología. Con técnicas especializadas de maquinaria y líneas de montaje, no puede ser posible hacer que todos los trabajos sean muy significativos. Otra limitación es el costo. General Motors probó equipos de seis y tres personas para armar casas rodantes, pero resultó un método demasiado difícil, lento y costoso. Por otro lado, dos fabricantes suecos de automóviles, Saab y Volvo, han usado el enfoque de equipo y sus costos apenas se incrementaron un poco, de modo que consideran que el incremento se compensa sobre todo por las reducciones en el ausentismo y la rotación de personal.

> www.gm.com
> www.saab.com
> www.volvo.com

También hay preguntas acerca de si los trabajadores quieren realmente que se enriquezca su puesto, sobre todo cuando se le cambia el contenido básico. Diversos estudios de actitudes de los trabajadores, incluyendo aquellas de los obreros de las líneas de montaje, han mostrado que un alto porcentaje de ellos no están inconformes con su trabajo y sólo algunos quieren trabajos "más interesantes". Lo que parecen querer antes que otra cosa es la seguridad laboral y su sueldo. Además, lo que les preocupa es que cambiar la naturaleza de sus labores para aumentar la productividad signifique una pérdida de puestos de trabajos.

Las limitaciones del enriquecimiento del puesto se aplican principalmente a los trabajos que requieren menos habilidades. Las actividades de los trabajadores muy experimentados, profesionistas y administradores ya tienen distintos grados de retos y logros. Quizá se enriquecerían considerablemente más, pero es probable que esto se consiga mejor a través de técnicas como la administración por objetivos, más lineamientos de políticas con delegación de autoridad, introducción de más símbolos de estatus en la forma de títulos y oficinas, y vinculando más estrechamente los pagos extraordinarios y otras recompensas con el desempeño.

Hacer efectivo el enriquecimiento del puesto

Hay varios métodos para que el enriquecimiento del puesto incluya motivaciones de orden superior. En primer lugar, las organizaciones tienen que entender mejor qué quieren sus empleados. Como lo han señalado numerosos investigadores de la motivación, las necesidades varían con las personas y con las situaciones. En las investigaciones se ha mostrado que los trabajadores con pocas habilidades quieren factores como seguridad en el trabajo, remuneración, prestaciones, reglas menos restrictivas y supervisores más amables y comprensivos. A medida que las personas ascienden por la escala organizacional de una empresa, aparecen otros factores que se vuelven cada vez más importantes. Sin embargo, se han realizado muy pocas investigaciones sobre el enriquecimiento del puesto de profesionales y administradores de alto nivel.

En segundo lugar, si la meta principal del enriquecimiento es el incremento de la productividad, el programa debe mostrar los beneficios para los trabajadores. Por ejemplo, en una compañía con una flota de camiones de servicio, cada uno de ellos operados por dos personas sin supervisión, un programa que consistía en dar a los empleados 25% de los ahorros en costos provenientes de un incremento en la productividad (incluso dejando en claro que la compañía se beneficiaría de sus esfuerzos), dio como resultado un sorprendente incremento en el rendimiento y un interés mucho mayor en estos trabajos.

En tercer lugar, a las personas les gusta estar involucradas, que se les consulte y se les dé la oportunidad de dar sugerencias. Les gusta ser tratadas como personas. En una planta de proyectiles aeroespaciales, un incremento en la moral y en la productividad, así como una reducción notoria en la rotación y en el absentismo, fueron resultado de la simple técnica de poner placas con los nombres de los empleados en sus estaciones de trabajo y del hecho de hacer que cada grupo

(de la producción de partes y armado a la inspección) trabajara en un área en la que las máquinas y los equipos se pintaron de un color diferente para cada grupo.

En cuarto lugar, a los trabajadores les gusta sentir que su superior se interesa genuinamente en su bienestar; además, les gusta saber qué hacen y por qué, les gusta la realimentación sobre su desempeño y que se les valore y reconozca por su trabajo.

OA6

Enfoque de sistemas y situacional para la motivación

En el análisis anterior de la teoría, investigación y aplicación se demuestra que la motivación se debe considerar desde el punto de vista de los sistemas y de las contingencias. Dada la complejidad de motivar a empleados con personalidades y situaciones diferentes, se corre el riesgo de fallar si se aplican uno o varios motivadores sin tener en cuenta estas variables. El comportamiento humano no es una cuestión simple, sino que debe contemplarse como un sistema complejo de variables e interacciones en el que ciertos factores motivadores son un elemento importante.

La motivación se debe considerar desde el punto de vista de los sistemas y de las contingencias.

RESUMEN

La dirección es el proceso de influir en las personas de tal modo que contribuyan a las metas de la organización y los grupos. Los individuos asumen funciones diferentes y no existe la persona promedio. A la vez que trabaja por alcanzar las metas, un administrador debe tener en cuenta la dignidad de sus empleados como personas.

La motivación no es un concepto sencillo, sino que se relaciona con diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas. Los administradores motivan cultivando un ambiente que induzca a los miembros de la organización a contribuir.

Hay diferentes puntos de vista y premisas sobre la naturaleza humana. McGregor denominó a estos conjuntos de supuestos teoría X y teoría Y. La teoría de Maslow sostiene que las necesidades humanas forman una jerarquía que va desde las necesidades inferiores (fisiológicas) hasta las de orden superior (necesidad de autorrealización). La teoría ERG de Alderfer tiene sólo tres categorías (la de Maslow tiene cinco) y señala que una persona puede ser motivada, al mismo tiempo, en más de una de ellas. Según la teoría de dos factores de Herzberg, hay dos conjuntos de factores de motivación: en uno se encuentran los de insatisfacción, los cuales están relacionados con el contexto del puesto (circunstancias, condiciones) y cuya falta da como resultado descontento; en el otro conjunto están los satisfactores o motivadores, que se relacionan con el contenido del puesto.

La teoría de la motivación de las expectativas de Vroom indica que las personas están motivadas para alcanzar una meta si piensan que ésta vale la pena y si se percatan de que sus actividades les ayudarán a alcanzarla. El modelo de Porter y Lawler tiene muchas variables. Esencialmente, el desempeño es una función de la capacidad, percepción de la tarea requerida y esfuerzo. En el esfuerzo influyen el valor de las recompensas y la probabilidad percibida de que tal esfuerzo rinda dicha recompensa. El desempeño, a su vez, se relaciona con las recompensas y la satisfacción.

La teoría de equidad se refiere al juicio subjetivo de un individuo sobre la equidad de la recompensa recibida dados sus insumos y en comparación con las recompensas de otros. La teoría del reforzamiento es obra de Skinner, quien postuló que las personas se motivan si se elogia un comportamiento deseable. Además, deben participar en la fijación de sus metas y recibir realimentación regular con reconocimientos y elogios. Las metas pueden motivar si son alcanzables, verificables y entendidas y aceptadas por quienes tienen que lograrlas. La teoría de McClelland se basa en las necesidades de poder, de afiliación y de logro.

Las técnicas especiales de motivación incluyen el uso del dinero y de otras consideraciones de recompensas, el fomento de la participación y el mejoramiento de la calidad de la vida laboral. El enriquecimiento del puesto tiene como finalidad que los puestos de trabajo sean estimulantes y significativos. Aunque ha habido algunos éxitos, no deben pasarse por alto ciertas limitaciones.

La complejidad de la motivación requiere un enfoque situacional que tome en cuenta los factores del medio, incluso el ambiente organizacional.

IDEAS Y CONCEPTOS CLAVES

- Administración de los factores humanos
- Calidad de la vida laboral
- Dignidad individual
- Dinero y otras consideraciones de recompensas
- Dirección
- Enfoque de sistemas y situacional para la motivación
- Enriquecimiento del puesto
- Jerarquía de las necesidades de Maslow
- Modelo de motivación de Porter y Lawler
- Motivación
- Reforzamiento positivo o modificación del comportamiento
- Supuestos de la teoría X y de la teoría Y de McGregor
- Teoría de la equidad
- Teoría de las expectativas de Vroom
- Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland
- Teoría de motivación e higiene de Herzberg
- Teoría ERG de Alderfer
- Teoría X y teoría Y de McGregor
- Teoría y motivación de la fijación de metas

TEMAS DE ANÁLISIS

1. ¿Qué es la motivación? ¿Cómo una buena administración aprovecha y contribuye a la motivación?
2. ¿Cuáles son los supuestos de la teoría X y de la teoría Y? Argumente sus razones para estar de acuerdo o para discrepar con ellas. ¿Cuáles son los malentendidos de estas teorías?
3. ¿Por qué ha sido criticada la teoría de las necesidades de Maslow? ¿Hasta qué punto, si acaso, es válida?
4. Compare y contraste las teorías de la motivación de Maslow y Herzberg. ¿Sobre qué bases se ha criticado la teoría de Herzberg? ¿Por qué cree que este enfoque ha sido tan popular entre los profesionales de la administración?
5. Explique la teoría de las expectativas de Vroom. ¿En qué difiere del enfoque de Porter y Lawler? ¿Cuál le parece a usted más preciso? ¿Cuál es más útil en la práctica?
6. Explique la teoría de la motivación de McClelland. ¿Cuál es su lugar en un enfoque de sistemas?
7. Lea la siguiente frase y comente al respecto: "No es posible motivar a los administradores. Ellos se motivan solos. Simplemente hay que dejarlos en libertad para que tengan un buen desempeño".
8. ¿Hasta qué punto, y cómo, el dinero es un motivador eficaz?
9. ¿Qué lo motiva a usted a esforzarse por la excelencia en sus estudios? ¿Se muestran estas fuerzas motivadoras en cualquiera de los modelos expuestos en este capítulo?

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. El maestro puede realizar una encuesta en la clase y pedir a los estudiantes que respondan a dos preguntas:

   a) ¿Pueden describir a detalle cuándo se hayan sentido muy bien en su trabajo?
   b) ¿Pueden describir a detalle cuándo se han sentido muy mal en su trabajo? Los estudiantes deben escribir sus respuestas en hoja aparte. A continuación, cada uno debe ser motivado para compartir sus experiencias buenas y malas con la clase. El maestro clasificará las respuestas según la teoría de dos factores de Herzberg y señalará las desventajas de este diseño de investigación.

2. Recopile información sobre una organización que conozca e identifique las razones por las cuales las personas contribuyen a las metas de la empresa.

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Busque en la internet el término *motivación*. Encontrará muchas respuestas. Seleccione una para discusión en clase.
2. Abra un motor de búsqueda en la internet y teclee el primero y último nombre de cualquier autor expuesto en este capítulo. ¿Encuentra usted más información que la que se expuso aquí? En caso de ser así, ¿cuál?

CASO DE LIDERAZGO

¿Continuará la administración al estilo de Hewlett-Packard?[25]

William R. Hewlett y David Packard fueron dos líderes organizacionales que demostraron tener un estilo administrativo único. Iniciaron sus operaciones en un garaje en 1939 con 538 dólares y erigieron una compañía muy próspera que elabora más de 10 000 productos, como computadoras, equipos periféricos, instrumentos de pruebas y medición, y calculadoras de bolsillo. Tal vez, incluso más conocido que sus productos, es el estilo administrativo que se predica y practica en Hewlett-Packard y que se conoce como "el estilo HP".

> ¿Cuál es "el estilo HP"?
>
> Me parece que, en términos generales, son las políticas y acciones que proceden de la creencia de que hombres y mujeres quieren hacer un buen trabajo, un trabajo creativo, y que si se les proporciona el ambiente apropiado lo harán así".
>
> Bill Hewlett, cofundador de HP[26]

Los valores de los fundadores (que se retiraron de la administración activa en 1978) todavía están presentes en su organización. El estilo HP enfatiza la honestidad, una firme convicción en el valor de las personas y la satisfacción de los clientes. El estilo directivo también pone el acento en una política de puertas abiertas que fomenta el esfuerzo de equipo. La informalidad en las relaciones personales se muestra en el tuteo. La administración por objetivos se complementa por lo que se conoce como *administración por los pasillos*. Los administradores de nivel superior caminan por la empresa y se mantienen en contacto con lo que realmente sucede en la compañía.

Este ambiente informal de la organización no significa que la estructura no haya cambiado. De hecho, los cambios organizacionales de la década de 1980, como respuesta a modificaciones en el entorno, fueron bastante dolorosos. Sin embargo, dieron como resultado un crecimiento extraordinario de la compañía en esa década.

Luego, en el siglo XXI, la suerte empezó a cambiar. En el nuevo ambiente competitivo, HP pensó que era necesario unirse con otro gigante de computadoras: Compaq. La arquitecta de la fusión, Carly Fiorina, encontró una fuerte oposición por parte de Walter Hewlett, el hijo de William Hewlett. Después de una votación cerrada se aceptó la fusión, pero no sin que la impugnara Hewlett. Igualmente, a ella se opuso la mayoría de los empleados de HP y, sin embargo, se llevó a cabo. A partir de entonces la señora Fiorina enfrentó el reto de restablecer la moral de los empleados, además de fusionar la cultura de HP con la de Compaq. Los críticos pronosticaron que el estilo HP no iba a continuar.[27]

Preguntas

1. ¿Creó la administración de Hewlett-Packard un ambiente en el que los empleados se sintieran motivados para contribuir a los objetivos de la organización? ¿Qué distingue al estilo HP?
2. ¿Funcionaría el estilo administrativo de HP en cualquier organización? ¿Por qué? ¿Cuáles son las condiciones para que funcione ese estilo?
3. ¿Cree que sea posible conservar el estilo de HP después de la fusión con Compaq, las batallas en los tribunales y los daños en la moral de la compañía? ¿Por qué?

---

[25] La información de este caso se recopiló a partir de varias fuentes, incluyendo Walter Guzzardi, Jr., "The U.S. Business Hall of Fame", *Fortune*, 14 de marzo de 1988, pp. 142-144; *HP Annual Report, 1987*; Jonathan B. Levine, "Mild-mannered Hewlett-Packard Is Making Like Superman", *Business Week*, 7 de marzo de 1988, pp. 110-114; Michael A. Verespej, "Where People Come First", *Industry Week*, 16 de julio de 1990, pp. 22-32; "The Hewlett-Packard/Compaq Merger", *The Economist*, 6 de abril de 2002, p. 52; "Let the HP-Compaq Merger Begin", *Business Week*, 13 de mayo de 2002, p. 54; Adam Lashinsky, "Hanging Chads: Take 2", *Fortune*, 13 de mayo de 2002, pp. 28-29; "Carleton. S. Fiorina", en: www.hp.com/hpinfo/execteam/bios/fiorina.html, consultado el 17 de noviembre de 2011.

[26] Varias fuentes de HP en www.hp.com/abouthp/hpway.html #values, consultado el 12 de junio de 2002.

[27] Nota: En febrero de 2005 la señora Fiorina fue despedida. "HP CEO Carly Fiorina Steps Down", en: www.internetnews.com/bus-news/article.php/3481866, consultado el 17 de noviembre de 2011; "Fiorina Out, HP Stock Soars", en: money.cnn.com/2005/02/09/technology/hp_fiorina/index.htm, consultado el 17 de noviembre de 2011. En un artículo de octubre de 2006, ella expuso su historia en una entrevista "Fiorina Opens Fire", en: money.cnn.com/2006/10/09/technology/fastforward_fiorina.fortune/index.htm, consultado el 17 de noviembre de 2011.

Capítulo 15

Liderazgo

Objetivos de aprendizaje

Al terminar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- **OA1** Definir el liderazgo y sus componentes.
- **OA2** Describir los enfoques y características del liderazgo carismático y sus limitaciones.
- **OA3** Analizar los estilos de liderazgo basados en el uso de la autoridad.
- **OA4** Identificar las dos dimensiones de la rejilla administrativa y los estilos de liderazgo extremos que resultan de ella.
- **OA5** Reconocer el liderazgo como un continuo.
- **OA6** Explicar el enfoque de contingencias para el liderazgo.
- **OA7** Describir el enfoque del camino-meta para la eficacia del liderazgo.
- **OA8** Distinguir la diferencia entre los líderes transaccionales y los transformacionales.

Aunque algunas personas toman los términos *administración* y *liderazgo* como sinónimos, deben diferenciarse. De hecho, en grupos totalmente desorganizados puede haber líderes, pero sólo puede haber administradores, como se conciben aquí, cuando hay estructuras organizadas que crean funciones. Separar el liderazgo de la administración tiene importantes ventajas analíticas, ya que permite delimitarlo para estudiarlo sin la intromisión de las cualidades relacionadas con el tema general de la administración.

El liderazgo es un aspecto importante de la administración. Como se verá en el capítulo, la capacidad de dirigir eficazmente es una de las claves para ser un buen administrador, además de realizar otros aspectos fundamentales de la administración (para cumplir con todas las labores administrativas); ésta se relaciona directamente con el hecho de asegurarse de que los administradores sean líderes efectivos. Los administradores deben ejercer todas las funciones de su rol con el objeto de conjuntar los recursos humanos y materiales para el logro de los objetivos. La clave para lograrlo es que haya roles claros y un grado de discreción y autoridad que apoye sus acciones.

La esencia del liderazgo está dada por los seguidores. En otras palabras, es la disposición de las personas a seguir a otro lo que convierte a éste en líder. Además, la gente sigue a quienes considera que les dará los medios para satisfacer sus propios deseos, anhelos y necesidades.

El liderazgo y la motivación están estrechamente relacionados, por lo que si se entiende ésta, se aprecia mejor lo que las personas quieren y los motivos de sus actos. También, como se hizo notar en el capítulo anterior, los líderes no solamente responden a las motivaciones de los subordinados, sino que también los impulsan o desalientan según el ambiente que generen en la organización. Estos dos factores son tan importantes para el liderazgo como lo son para la administración.

El liderazgo y la motivación están estrechamente relacionados.

OA1

Definición de liderazgo[1]

El liderazgo tiene diferentes significados para varios autores.[2] Harry Truman, expresidente de Estados Unidos, decía que el liderazgo es la capacidad para hacer que los hombres (y las mujeres) hagan lo que no quieren hacer y que les guste hacerlo. En este libro, el **liderazgo** se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas de modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta hacia el logro de las metas del grupo.[3] Idealmente, se les debe motivar no sólo para que pongan su voluntad en el trabajo, sino también su entusiasmo y confianza. El entusiasmo es ardor, seriedad e intensidad en la ejecución de la labor; la confianza es el resultado de la experiencia y la habilidad técnica. Los líderes ayudan al grupo a lograr sus objetivos aprovechando al máximo sus capacidades; no se ponen detrás para empujarlo y estimular; se colocan delante, a modo de facilitarle el progreso e inspirarle para lograr las metas organizacionales. Un buen ejemplo es el director de una orquesta, cuya función es producir un sonido coordinado y un *tempo* correcto con el esfuerzo integrado de los músicos. De su calidad de liderazgo dependerá la actuación de la orquesta.

Liderazgo El arte o proceso de influir en las personas de modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta hacia el logro de las metas del grupo.

Componentes del liderazgo[4]

Los líderes anticipan el futuro, inspiran a los miembros de la organización y trazan el curso de la empresa. Lee Iacocca, ex director ejecutivo de Chrysler; Jack Welch, de General Electric, y Bill Gates, de Microsoft, han dado una visión a sus

www.chrysler.com
www.ge.com
www.microsoft.com

[1] Véase también James O'Toole, "The True Measure of a CEO – Aristotle Has Something to Say About Than", en *Annual Editions - Management*, Fred H. Maidment, ed. (Nueva York: McGraw-Hill 2009), pp. 92-95 y Noel M. Tichy y Warren G. Bennis, "Making Judgment Calls – The Ultimate Act of Leadership, en Annual Editions", en *Annual Editions- Management*, Fred H. Maidment, ed. (Nueva York: McGraw-Hill 2009), pp. 96-102.

[2] John Kotter distingue entre la administración y el liderazgo, y visualiza la administración como algo que trata con complejidades, prácticas y procedimientos, principalmente para responder a las emergencias de las organizaciones grandes. En contraste, al liderazgo lo considera como algo que hace frente al cambio. El liderazgo y la administración se consideran complementarios. Véase John P. Kotter, "What Leaders Really Do", *Harvard Business Review*, diciembre de 2001 (publicado por primera vez en 1990).

[3] Para otras definiciones de liderazgo, véase Warren Bennis y James O'Toole, "Don't Hire the Wrong CEO", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 2000.

[4] Véase también Howard Gardner, *Leading Minds: An Anatomy of Leadership* (Nueva York: Basic Books, 1995); Warren Bennis, "The Leader as Storyteller", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1996, pp. 154-160.

VISIÓN DE LIDERAZGO

Jim Sinegal, CEO de Costco, ¿un líder con corazón o inteligente?[5]

Dirigido por su CEO Jim Sinegal, el club de almacenes Costco ha sido uno de los detallistas más exitosos de Estados Unidos en su tipo. Aunque muchos de los directores ejecutivos insisten en tener oficinas de lujo y otras prestaciones, ése no es el caso de Sinegal (a quien le gusta que le llamen "Jim"), quien tiene una oficina sencilla con dos mesas plegables. Su ropa proviene de su propia tienda y no de diseñadores de moda. Cuando visita sus tiendas, lleva un gafete con su nombre. En una entrevista con el *Wall Street Journal*, expuso su plan de abrir cerca de 30 tiendas nuevas en Estados Unidos en 2007. Además, ha considerado las oportunidades de China y la India, pero las leyes de este último país restringían, en ese momento, el uso de su modelo de negocios. Costco ya opera en México y Japón.

El minorista que compite con Walmart (la cual desea ser conocida por sus precios bajos) paga mejores salarios que éste y que la mayoría de sus rivales. Sinegal dijo en una entrevista: "Si se contratan buenas personas, es importante pagarles buenos sueldos y proporcionarles buenos trabajos y carreras, y de este modo pasarán cosas buenas en el negocio. Consideramos que eso ha sido verdad en nuestro caso. Somos el proveedor de mercancías de bajo costo, y sin embargo pagamos los sueldos más altos." Puede ser inteligente dirigir con el corazón.

[5] Kris Hudson, "Turning Shopping Trips into Treasure Hunts", *The Wall Street Journal*, 27 de agosto de 2007. Alan B. Goldberg y Bill Ritter, "Costco CEO Finds Pro-Worker Means Profitability", *20/20 ABC News*, 2 de agosto de 2006.

compañías. Los líderes deben infundir valores, ya sea que se refieran a calidad, honestidad, correr riesgos calculados o interesarse en los empleados y los clientes.

Todo grupo que se desempeña a casi su mayor capacidad tiene un jefe muy dotado en el arte del liderazgo. Esta habilidad está compuesta de, por lo menos, cuatro elementos principales:

1. La capacidad de ejercer el poder de manera eficaz y responsable.
2. La capacidad de entender que los motivos de los seres humanos varían con el tiempo y las situaciones.
3. La habilidad para inspirar.
4. La capacidad de cultivar un ambiente propicio para inducir esos motivos y sus respuestas.

Componentes del liderazgo poder; un entendimiento básico de las personas; la capacidad para inspirar a los seguidores a aplicar todas sus potencialidades; el estilo del líder y el desarrollo de un clima organizacional propicio.

El primer componente del liderazgo es el poder. En el capítulo 9 expusimos su naturaleza y las diferencias entre éste y autoridad. El segundo componente es un conocimiento básico de las personas. Como en las demás disciplinas, una cosa es conocer la teoría y las fuerzas de la motivación, así como la naturaleza de un sistema de motivaciones, y otra es tener la capacidad de aplicar este conocimiento a personas y situaciones. Un administrador o cualquier otro líder que conozca, por lo menos, el estado actual de la teoría de la motivación y que entienda sus componentes, estará más consciente de la naturaleza y la fuerza de las necesidades humanas y se encontrará en mejores condiciones para definir y diseñar formas de satisfacerlas y administrarlas con miras a obtener las respuestas deseadas.

El tercer componente del liderazgo es una excepcional capacidad para inspirar a los seguidores a que apliquen todas sus capacidades a un proyecto. Aunque el uso de los motivadores parece centrarse en los subordinados y sus necesidades, la inspiración también proviene de los jefes de los grupos, quienes pueden tener las cualidades de encanto y atractivo que conquistan lealtades y devociones, e infunden un fuerte deseo por parte de los seguidores de perseguir los objetivos que les marcan. No es una cuestión de satisfacción de necesidades; más bien, es de personas que dan un apoyo desinteresado a un líder escogido. Los mejores ejemplos de liderazgo inspirador provienen de situaciones sin esperanza y alarmantes: una nación no preparada en la víspera de una batalla, un campo de detención con una moral excepcional o un líder derrotado a quien sus fieles seguidores no abandonan. Algunos dirían que tal devoción no es totalmente desinteresada, pues lo que más le conviene a quienes se enfrentan a catástrofes es seguir a aquel en quien confían. Pero, en cualquier caso, pocos negarían el valor del atractivo personal.

El cuarto componente del liderazgo tiene que ver con el estilo del líder y el ambiente organizacional que fomenta. Como vimos en el capítulo anterior, la fuerza de la motivación depende en gran medida de las expectativas, recompensas percibidas, esfuerzo que se prevé que sea necesario, la tarea que habrá de realizarse y de otros factores que son parte del entorno, así como del clima organizacional. El conocimiento de estos factores ha conducido a una investigación considerable sobre el comportamiento del liderazgo y al desarrollo de varias teorías importantes. Los puntos de vista de los que han enfocado el liderazgo durante mucho tiempo como un estudio psicológico de las relaciones entre personas convergen en la perspectiva expresada en este libro, a saber, que las principales tareas de los administradores son el diseño y mantenimiento de un ambiente que se preste al desempeño.

John Gabarro y John Kotter añadieron otro elemento: que los administradores eficaces deben establecer una relación saludable con su jefe.[6] Esto significa que la relación debe basarse en una dependencia mutua. Por lo tanto, deben entender las metas y presiones del jefe y prestar atención a sus intereses.

Casi cualquier rol de una empresa organizada se hace más satisfactorio para los participantes y más productivo para ella si intervienen los que saben ayudar a otros a satisfacer su deseo de dinero,

[6] "John J. Gabarro y John P. Kotter, "Managing Your Boss", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2000.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

www.canon.com

Fumio Mitarai de Canon, no es un CEO japonés común

Para los estándares japoneses, Fumio Mitarai va contra la corriente. No está a favor de buscar consensos, sino que más bien emprende acciones decisivas solo, como cerrar la división de computadoras personales de Canon. Además, en lugar de concentrarse en aumentar la participación en mercado (como hacen las compañías japonesas en Estados Unidos), él se concentra en las utilidades. Este enfoque de orientación hacia las utilidades quizás es producto de sus experiencias estadounidenses. Se dice que alguna vez comentó: "Tenía otros estándares de negocios, y descubrí que los japoneses son demasiado irracionales."[7] De todos modos, Mitarai aumentó la participación de Canon en el mercado digital mundial de 9% en 2000 a 14% en 2001. ¿Seguirán su ejemplo otros administradores japoneses?

[7] "Fumio Mitarai, Canon", *Business Week*, 14 de enero de 2002, p. 54.

Principio de liderazgo Ya que las personas siguen a quienes les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales, cuanto más entiendan los administradores qué es lo que motiva a sus subordinados y cuanto más reflejen esta comprensión en sus acciones, más probabilidades tendrán de ser eficaces como líderes.

estatus, poder y orgullo por los logros. El **principio del liderazgo** dice que: ya que las personas siguen a quienes, en su perspectiva, les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales, cuanto más entiendan los administradores qué es lo que motiva a sus subordinados y cómo operan estas motivaciones, y cuanto más reflejen esta comprensión al desempeñar sus actividades administrativas, más probabilidades tendrán de ser eficaces como líderes.

Dada la importancia del liderazgo en todas las actividades grupales, existe un considerable volumen de teoría y estudios acerca del tema. Es difícil resumir tantas investigaciones en forma práctica para la administración cotidiana. Sin embargo, más adelante se examinan las principales teorías e investigaciones, junto con algunos esbozos de algunos tipos básicos de liderazgo.

Enfoque de los rasgos para el liderazgo[8]

Antes de 1949, los estudios del liderazgo consistían básicamente en un intento por identificar los rasgos que poseen los líderes. Desde la teoría del "gran hombre", que afirma que los líderes nacen y no se hacen (una creencia que se remonta a los antiguos griegos y romanos), los investigadores han tratado de descubrir los rasgos físicos, mentales y de personalidad de diversos líderes. Esta teoría perdió su aceptabilidad con el surgimiento de la escuela conductista de la psicología.

Se han realizado muchos estudios acerca de los rasgos. Ralph M. Stogdill encontró que varios investigadores habían identificado algunos rasgos específicos relacionados con las capacidades de liderazgo: cinco rasgos físicos (como energía, apariencia, y estatura), cuatro de inteligencia y habilidad, 16 de personalidad (como adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y confianza en sí mismos), seis características relacionadas con las tareas (como el impulso por el logro, persistencia e iniciativa) y nueve características sociales (como voluntad de cooperación, habilidades interpersonales y capacidades administrativas).[9]

El examen de la importancia de los rasgos para el liderazgo continúa. Hace poco se postularon éstos que consideraron esenciales: impulso (incluyendo logro, motivación, energía, ambición, iniciativa y tenacidad), motivación para el liderazgo (la aspiración a dirigir sin buscar el poder en sí mismo), honestidad e integridad, confianza en sí mismo (incluyendo estabilidad emocional),

[8] Un enfoque popular para la clasificación de los rasgos de personalidad es el Indicador del Tipo Meyers-Briggs (MBTI). Carl Jung, *Psychological Types* (London Routledge y Kegan Paul, 1923; N. L. Quenk *Essentials of Myers-Briggs Type Indicator Assessment* (Nueva York: Wiley, 2000).

[9] Ralph M. Stogdill, *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research* (Nueva York: Free Press, 1974). Véase también su estudio anterior, "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature", *Journal of Psychology*, vol. 25 (1948), pp. 35-71. Para un análisis de los rasgos rusos de liderazgo, véase Sheila M. Puffer, "Understanding the Bear: A Portrait of Russian Business Leaders", *Academy of Management Executive*, febrero de 1994, pp. 41-54.

habilidad cognoscitiva y comprensión del negocio. Un aspecto menos claro es el impacto que tienen la creatividad, flexibilidad y carisma en la eficacia del liderazgo.

En general, el estudio de los rasgos de los líderes no ha sido un enfoque muy fructífero para explicar por qué lo son. No todos ellos los poseen todos y muchas personas que no lo son tienen la mayoría. Además, este enfoque no establece la *medida* de cada rasgo que debe poseer una persona. Igualmente, las docenas de estudios que se han realizado no concuerdan sobre qué características son rasgos de los líderes o cuáles son sus relaciones con los casos reales del liderazgo. La mayor parte de los llamados rasgos son, en realidad, patrones de comportamiento.

Enfoque del liderazgo carismático

OA2

El liderazgo carismático está estrechamente relacionado con la exposición anterior. Uno de los primeros estudios de las características carismáticas lo realizó Robert J. House.[10] Él, junto con otros autores, indicó que los líderes carismáticos tienen ciertas características admirables (como confianza en sí mismos, firmes convicciones, una visión articulada, la capacidad de cambio, proyección de grandes expectativas, necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos, mostrar entusiasmo y emoción y estar en contacto con la realidad);[11] sin duda lo son, pero según explicamos en el capítulo, otros factores —como las peculiaridades de los seguidores y la situación— repercuten sobre el liderazgo eficaz.

Comportamiento y estilos del liderazgo

Hay varias teorías acerca del comportamiento y los estilos del liderazgo. En esta sección nos centramos en:

[10] Robert J. House, "A 1976 Theory of Charismatic Leadership", en J. G. Hunt y L. L. Larson (eds.), *Leadership: The Cutting Edge* (Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, 1977).

[11] Véase, por ejemplo, Jay A. Conger y Rabrinda N. Kanung, *Charismatic Leadership in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1996); R. W. Rowden, "The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment", *Leadership and Organization Development Journal*, enero de 2000, pp. 30-35; D. Goleman, *Emotional Intelligence* (Nueva York: Bantam, 1995).

VISIÓN DE LIDERAZGO

www.wipro.com

Conozca a Azim Premji de Wipro, arquitecto líder de alta tecnología de la India[12]

Mientras el señor Premji estudiaba ingeniería en la Universidad de Stanford durante la década de 1960, recibió una nota de la India solicitándole que regresara a su país para ocuparse del negocio de aceite de cacahuate de la familia. Western India Vegetable Products Limited se convirtió en Wipro, una empresa líder de tecnologías de la información de 3 000 millones de dólares relacionada con las operaciones del proceso de los negocios y, a la vez, una entidad de servicios de investigación y desarrollo. Entre las cuatro compañías de software de amplia variedad en la India, Wipro se concentra en los sistemas de tecnología.

El señor Premji es una de las personas más acaudaladas de su país y construyó una compañía basada en valores del liderazgo. Él considera que las personas ordinarias tienen la capacidad de hacer cosas extraordinarias. Está muy interesado en desarrollar equipos y líderes y participa en la enseñanza de los programas de liderazgo de desarrollo de Wipro, y ha sido reconocido por sus esfuerzos en la administración eficiente (la cual se expone en el capítulo 20 de este libro) por lo que su compañía fue la primera de la India que aplicó el enfoque de Seis Sigma (es decir, un nivel de calidad de no más de 3.4 defectos por cada millón de operaciones) a la administración de la calidad. Su visión social es que cada niño reciba una educación primaria de calidad.

El altamente respetado Indian Institute of Technology de la India, entre otras instituciones, le confirió un grado de *doctor honoris causa* (ciencias). A pesar de su fama y de su riqueza, es muy moderado en la selección de los automóviles que conduce, como el Ford Escort (fabricado en la India) que manejaba al principio y, posteriormente, el económico Toyota Corolla.

Con su liderazgo, Azim Premji transformó una empresa de aceite de cacahuate en una de las compañías de servicios de tecnología más respetadas de la India.

[12] Joel McCormick, "The World According to Azim Premji", *Stanford Magazine*, mayo-junio de 2006; "Q&A With Wipro's Azim Premji", *Business Week Online*, 27 de noviembre de 2006; en: www.wipro.com, consultado el 17 de noviembre de 2011.

1. El liderazgo basado en el ejercicio de la autoridad.
2. La rejilla administrativa.
3. Un liderazgo versátil, con estilos que van del mayor al menor uso del poder y la influencia.

OA3

Líder autocrático Exige y espera cumplimiento, es dogmático y positivo y dirige aprovechando su habilidad de retener o dar recompensas y castigos.

Líder democrático o **participativo** Consulta con sus subordinados y motiva su participación.

Líder liberal Usa muy poco el poder, si es que realmente lo usa alguna vez, y da a sus subordinados un alto grado de independencia.

Estilos basados en el uso de la autoridad

En las primeras explicaciones, los estilos del liderazgo se clasificaban según el uso de la autoridad. Se decía que los líderes aplicaban tres estilos básicos. El **líder autocrático** exige y espera cumplimiento, es dogmático y positivo y dirige aprovechando su habilidad de retener o dar recompensas y castigos. El **líder democrático** o **participativo** consulta con sus subordinados ciertas medidas y decisiones propuestas y los motiva a participar. Este estilo va desde la persona que no toma ninguna acción sin la concurrencia de los subordinados hasta la que toma decisiones pero antes las consulta con ellos.

El **líder liberal** usa muy poco el poder, si es que realmente lo usa alguna vez, y da a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Es el que acude a sus subordinados para fijar sus propias metas y los medios para lograrlas y considera que su rol es colaborar con las actividades de sus seguidores, en calidad de informador y contacto con el medio externo. En la figura 15.1 se ilustran las líneas de influencia de las tres situaciones de liderazgo.

Hay variaciones en esta clasificación sencilla de los estilos de liderazgo. Algunos líderes autocráticos aparecen como "autócratas benevolentes"; aunque escuchan atentamente las opiniones de sus seguidores antes de tomar una decisión, ellos son los que disponen. Así, están dispuestos a escuchar y considerar las ideas y preocupaciones de sus subordinados, pero cuando se debe tomar una decisión, son más autocráticos que benevolentes.

Una variación del líder participativo es el que tiene la voluntad de apoyar. Los que se encuentran en esta categoría consideran que además de consultar a sus seguidores y ponderar sus opiniones, también deben hacer todo lo que puedan para apoyarlos en la realización de sus tareas.

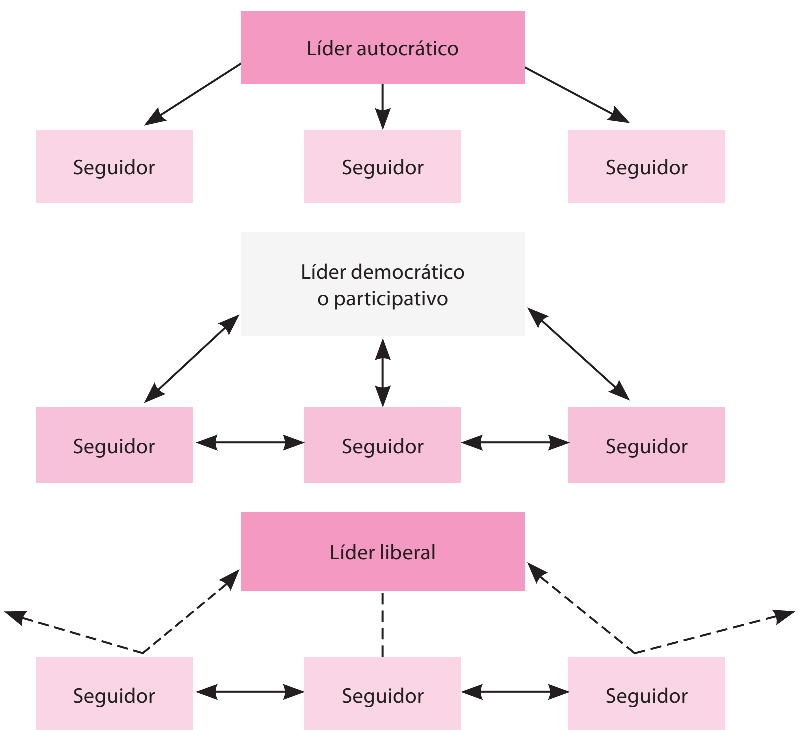


Figura 15.1 El flujo de influencia con tres estilos de liderazgo.

El uso de cualquier estilo dependerá de la situación. Un administrador puede ser muy autocrático en una emergencia; por ejemplo, es difícil imaginar a un jefe de bomberos celebrando una larga junta con la cuadrilla de trabajo, para considerar la mejor forma de apagar un incendio. Los administradores también son autocráticos cuando sólo ellos tienen las respuestas a ciertas preguntas.

El líder que consulta a sus subordinados adquiere muchos conocimientos y mejora la dedicación de sus empleados. Como se hizo notar, esto es verdad cuando se fijan metas verificables en los sistemas de administración por objetivos. Por ejemplo, un administrador que trate con un grupo de científicos puede darles libertad para el desarrollo de sus indagaciones y experimentos; pero podría ser autocrático e imponerles una regla que estipule que deberán llevar un uniforme de protección cuando manejen ciertos químicos potencialmente peligrosos.

¿Ejercen las mujeres un liderazgo diferente?

Las mujeres en su función de administradoras pueden usar un estilo de liderazgo distinto al de los hombres. En un estudio se encontró que para ellas, éste consiste en cambiar el interés egoísta de los seguidores por el interés en la empresa, mediante habilidades de trato personal y rasgos que motiven a los subordinados.[13] Este estilo de *liderazgo interactivo* exige compartir información y poder, fomentar la participación y demostrar a los empleados que son importantes. Los hombres tienen más probabilidades de ver el liderazgo como una transacción constante con sus subordinados. Además, se valen con frecuencia del control de los recursos y la autoridad de su puesto para motivarlos. Esto no significa que todos los hombres y las mujeres de éxito usen los estilos respectivos de liderazgo. Ciertamente, algunos aplican un liderazgo interactivo para guiar a sus subordinados y otras recurren a la estructura tradicional de mando para dirigir.

Rejilla administrativa

OA4

Un enfoque muy conocido para la definición de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa, creada hace varias décadas por Robert Blake y Jane Mouton.[14] Basándose en investigaciones

[13] Judy B. Rosener, "Ways Women Lead", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1990, pp. 119-125.

[14] Robert R. Blake y Jane Mouton, *The Managerial Grid* (Houston, Tex.: Gulf Publishing Company, 1954) y *Building a Dynamic Corporation Through Grid Organization Development* (Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1969). El concepto de la rejilla se pulió más en Robert R. Blake y Jane S. Mouton, *The Versatile Manager: A Grid Profile* (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1981); y por los mismos autores, *The Managerial Grid III* (Houston, Tex.: Gulf Publishing Company, 1985).

ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

www.bodyshop.com

The Body Shop International[15]

The Body Shop International es una compañía de cosméticos con conciencia ambiental y socialmente responsable con más de 1600 tiendas en todo el mundo. En 1976 Anita Roddick la fundó en Inglaterra, elaborando los productos en su cocina. Sus prácticas y filosofía de negocios singulares eran poco convencionales en la industria de los cosméticos, pues ponía el acento en el uso de ingredientes naturales y en empaques reutilizables. La compañía no probaba sus productos en animales y declaraba los ingredientes que usaba; seleccionaba a los empleados por sus motivaciones idealistas y por su conciencia social y ambiental; y sus métodos de marketing y ventas contrastaban notablemente con los de las compañías grandes de cosméticos, que contrataban modelos y hacían una publicidad deslumbrante.

The Body Shop prosperó rápidamente, pero luego tuvo ciertas dificultades en la década de 1990. Aunque el número de tiendas aumentó, la rotación se mantuvo sin cambios. En 1998, Anita Roddick renunció como directora ejecutiva. Algunos observadores se preguntaban si los clientes compartían por igual su conciencia social. También querían saber qué hacía que la gente se sintiera atraída hacia una compañía con tan poca o ninguna publicidad. Además, se preguntaban si ésta podría conservar la filosofía de Roddick y sus prácticas de negocios después de que dejara su puesto de directora ejecutiva.

[15] Basado en varias fuentes, incluyendo The Body Shop, en: www.bodyshop.com; Carlye Adler, "The Disenfranchised", *Fortune*, 17 de septiembre de 2001; "The Body Shop International", caso de Harvard Business School 392-432.

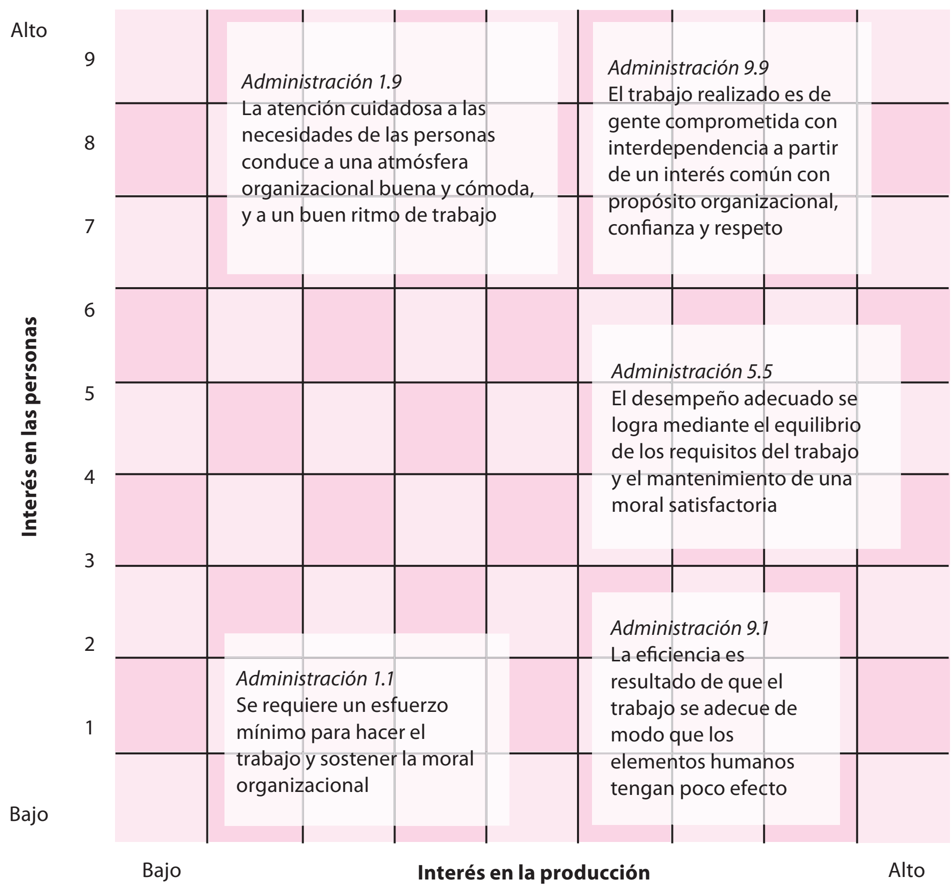
anteriores que demostraban la importancia de que un administrador se preocupe tanto por la producción como por las personas, Blake y Mouton idearon un esquema muy ingenioso para representar tal preocupación. La rejilla, que se muestra en la figura 15.2, se ha usado en todo el mundo como un medio para capacitar a los administradores e identificar varias combinaciones de estilos de liderazgo.

Dimensiones de la rejilla

La rejilla tiene dos dimensiones: interés por las personas e interés por la producción. Como subrayaron Blake y Mouton, su finalidad al usar la frase "interés por" era transmitir la *manera* en que los administradores se ocupan de la producción o la *forma* en que se ocupan de las personas, y no aspectos como la *cantidad* de producción que quieren obtener de su grupo.

La rejilla administrativa tiene dos dimensiones: un interés por las personas y un interés por la producción.

El interés por la producción abarca las actitudes de los supervisores hacia numerosos factores, como la calidad de las decisiones de política, procedimientos y procesos, creatividad de la investigación, calidad del servicio, eficiencia laboral y el volumen de producción. El interés por las personas se interpreta en los mismos términos amplios. Incluye elementos como el grado de compromiso personal para alcanzar las metas, fomento de la autoestima de los trabajadores, asignación de responsabilidades sobre la base de la confianza en lugar de la obediencia, suministro de buenas condiciones de trabajo y relaciones interpersonales satisfactorias.



Adaptada de Blake, R. R. y J. S. Mouton, *The Managerial Grid*, Houston, TX: Gulf Publishing Company, 1964, p. 10.

Figura 15.2 La rejilla administrativa.

Cuatro estilos extremos

Blake y Mouton reconocen cuatro estilos extremos. En el estilo **1.1** (que denominan *administración empobrecida*), los administradores se preocupan muy poco por las personas o la producción y tienen una participación mínima en su trabajo. De hecho, han abandonado sus labores y tan sólo marcan el ritmo o actúan como mensajeros que comunican información de sus superiores a sus subordinados. En el otro extremo se encuentran los administradores **9.9**, que muestran con sus acciones la mayor dedicación tanto a las personas como a la producción. Son verdaderos "administradores de equipos" y son capaces de unir las necesidades de producción de la empresa con las necesidades de los individuos.

Otro estilo es la administración **1.9** (a la que algunos han llamado *administración de club campestre*) es aquella en la cual los administradores se preocupan poco o nada por la producción, y sólo se interesan por las personas. Promueven un ambiente en el que todos están relajados, son cordiales, están contentos y nadie se ocupa de coordinar un esfuerzo para lograr las metas de la empresa. En otro extremo se encuentran los administradores **9.1** (también llamados *administradores autocráticos de tareas*), que se interesan únicamente por una operación eficiente, se preocupan poco o nada por las personas y tienen un estilo de liderazgo autocrático.

Si se toman estos cuatro extremos como puntos de referencia, toda técnica, enfoque o estilo administrativo ocupa un lugar en la rejilla. Como se aprecia, los administradores **5.5** tienen una preocupación mediana por la producción y las personas. La moral y producción de sus equipos son buenas, pero no sobresalientes. No fijan metas demasiado elevadas y es probable que tengan una actitud más bien autocrática y benevolente hacia las personas.

La rejilla administrativa es un mecanismo útil para identificar y clasificar estilos administrativos, pero no explica la *razón* por la cual un administrador queda en una o en otra sección de la rejilla. Para encontrar esa razón, se tienen que examinar las causas básicas, como las características de personalidad del líder o los seguidores, la habilidad y capacitación de los administradores, el ambiente de la empresa y otros factores situacionales que influyen en los actos de líderes y seguidores.

Liderazgo como un continuo

OA5

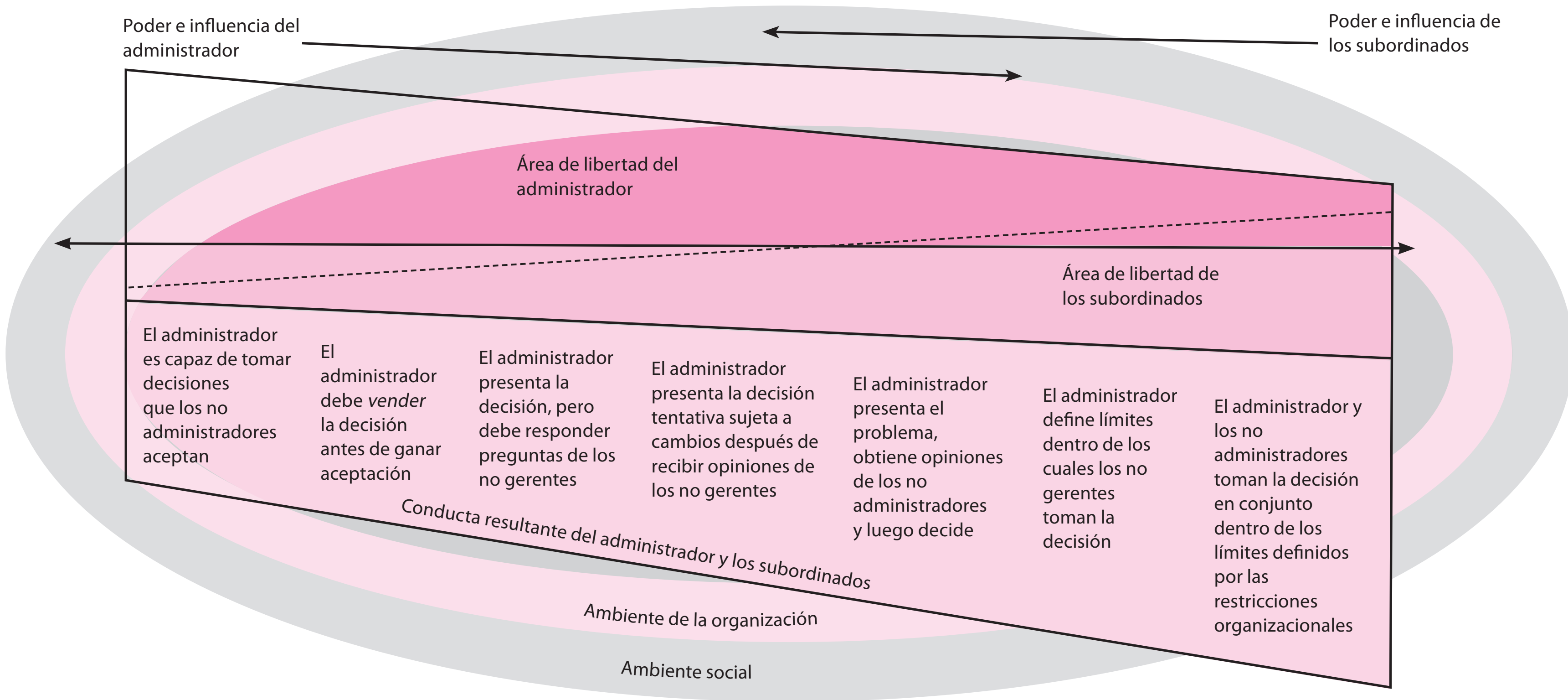
La adaptación de los estilos de liderazgo a diferentes eventualidades ha sido bien caracterizada por Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, quienes formularon el **concepto de continuo de liderazgo**. Como se muestra en la figura 15.3, postulan que éste comprende una variedad de estilos, que van desde el que se centra mucho en los jefes hasta el que lo hace en los subordinados. Los estilos varían con el grado de libertad que el líder o el administrador concede a los subordinados. De este modo, en lugar de plantear la elección entre dos tipos de liderazgo (autoritario o democrático), el enfoque ofrece varios de ellos sin pretender que uno sea siempre correcto y otro siempre equivocado.

Concepto de continuo de liderazgo El liderazgo comprende una variedad de estilos, que van desde el que se centra mucho en los jefes hasta el que lo hace en los subordinados.

El estilo de liderazgo apropiado depende del líder, de los seguidores y de la situación.

En la teoría del continuo se reconoce que determinar qué estilo de liderazgo es el apropiado depende del *líder*, los *seguidores* y la *situación*. Para Tannenbaum y Schmidt, los elementos más importantes que influyen en el estilo de un administrador aparecen a lo largo de un continuo como 1) las fuerzas que operan en su personalidad, incluyendo su sistema de valores, confianza en sus subordinados, inclinación hacia algunos estilos de liderazgo y los sentimientos de seguridad en situaciones inciertas; 2) las fuerzas de los subordinados (como su disposición a asumir responsabilidades, conocimientos y experiencia y su tolerancia a la ambigüedad) que afectarán al comportamiento del administrador; y 3) las fuerzas de la situación, como los valores organizacionales y las tradiciones; la eficacia de los subordinados en el trabajo de equipo; la naturaleza del problema y la factibilidad de delegar la autoridad de resolverlo, así como la presión del tiempo.

Tannenbaum y Schmidt formularon su modelo del continuo en 1958 y cuando lo revisaron en 1973 trazaron círculos externos (como se muestra en la figura 15.3) para representar las in-



Utilizado con autorización de Tannenbaum, R., y W. H. Schmidt, "Retrospective Commentary on How to Choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, vol. 51, núm. 3, mayo-junio de 1973, p. 167.

Figura 15.3 Modelo del continuo de comportamiento administrador-no administrador.

fluencias sobre el estilo que imponen tanto el ambiente organizacional como el contexto social.[16] Su intención fue resaltar la naturaleza de sistema abierto de los estilos de liderazgo y los diversos efectos del entorno organizacional y social externo a la empresa. En su comentario de 1973, recalcaron también la interdependencia del estilo de liderazgo y las fuerzas ambientales (como sindicatos, presiones por asumir responsabilidades sociales y movimientos de los derechos civiles, ecológicos y de los consumidores), que objetan que los administradores tengan el derecho de tomar decisiones o manejar a sus subordinados sin considerar intereses de fuera de la organización.

Enfoques situacionales, o de contingencia, para el liderazgo

OA6

A medida que aumentaba la desilusión con el enfoque del "gran hombre" y la teoría de los rasgos del liderazgo, la atención se dirigió al estudio de las situaciones, siguiendo la idea de que los líderes son producto de situaciones determinadas. Se han realizado muchos estudios basados en la premisa de que el liderazgo depende en gran medida de la situación en la que aparece el líder y en la que opera. Dos ejemplos de la generalidad del enfoque son el surgimiento de Franklin Delano Roosevelt en la Gran Depresión de la década de 1930 en Estados Unidos y el surgimiento de Mao Tse-tung en China, luego de la Segunda Guerra Mundial. Este enfoque al liderazgo reconoce el influjo recíproco entre el grupo y el líder. Da apoyo a la teoría del seguidor, es decir, de que las personas siguen a aquellos de quienes creen (con o sin razón) que les ofrecen un medio de conseguir sus deseos personales. El líder, entonces, es la persona que reconoce estos deseos y que hace lo necesario o que emprende los programas destinados para satisfacerlos.

Como es patente, el enfoque situacional, o de contingencia, tiene mucho significado para la teoría y la práctica administrativa. También concuerda con el sistema de motivación que se expuso en el capítulo 14 y es importante para los administradores profesionales, que deben considerar la situación cuando diseñan un ambiente que favorezca el desempeño.

Enfoque de contingencias para el liderazgo de Fiedler

Aunque su enfoque es, de hecho, un análisis de estilos del liderazgo, Fred E. Fiedler y sus colaboradores de la Universidad de Illinois postularon una **teoría de contingencias del liderazgo**.[17] La teoría sostiene que las personas se vuelven líderes no sólo debido a sus atributos de personalidad, sino también a varios factores situacionales y a las interacciones entre ellos y los miembros del grupo.

Teoría de contingencias del liderazgo Las personas se vuelven líderes no solamente debido a sus atributos de personalidad, sino también a varios factores situacionales y a las interacciones entre ellos y los miembros del grupo.

Dimensiones clave de la situación de liderazgo

En sus estudios, Fiedler describió tres dimensiones clave de la situación de liderazgo que determinan qué estilo será el mejor:

1. *Posición de poder*. Es el grado en que el poder de un puesto, a diferencia de los que surgen de otras fuentes, como la personalidad o la pericia, faculta a un líder para inducir a los miembros del grupo a que acaten sus instrucciones. En el caso de los administradores, es el que surge de la autoridad organizacional. Como señala Fiedler, un líder con una posición de poder clara y considerable obtiene con mayor facilidad un buen seguimiento.
2. *Estructura de las tareas*. Con esta dimensión, Fiedler pensaba en el grado en que se explican las labores explícitamente y se puede responsabilizar a las personas de cumplirlas. Si son claras (en lugar de ser vagas e informales), la calidad del desempeño se controla con mayor facilidad y los miembros del grupo se responsabilizan más concretamente de su desempeño.

[16] Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern", reimpreso con un comentario hecho por los autores, *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1973, pp. 162-180.

[17] Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967). Véase también Fred E. Fiedler y Martin M. Chemers, *Leadership and Effective Management* (Glenview, IL: Scott, Foresman and Company, 1974); Fiedler y Chemers, con Linda Mahar, *Improving Leadership Effectiveness* (Nueva York: Wiley, 1977).

3. *Relaciones líder-miembros*. Fiedler pensaba que esta dimensión es la más importante desde el punto de vista del líder, ya que el poder del puesto y la estructura de las tareas están en gran parte bajo el control de la empresa. Tiene que ver con la medida en la cual los miembros del grupo están satisfechos con él, confían en lo que les dice y están dispuestos a seguirlo.

Estilos de liderazgo

Para enfocar su estudio, Fiedler estableció dos estilos principales de liderazgo. Uno está orientado a las tareas, es decir, el líder se siente satisfecho de ver realizadas las tareas. El otro está orientado al establecimiento de buenas relaciones interpersonales y a conseguir una posición personal destacada.

Para medir esos estilos y determinar si un líder estaba orientado a las tareas, Fiedler usaba una técnica de pruebas poco común. Basó sus descubrimientos en dos fuentes: *1*) las calificaciones de la escala del *compañero de trabajo menos preferido* (CTMP), que son las evaluaciones hechas por los integrantes de un grupo sobre con qué colegas les gustaría trabajar menos; y *2*) las calificaciones en las escalas de *similitud asumida entre opuestos* (SAO), que son las evaluaciones basadas en el grado en que los líderes encuentran que los miembros de los grupos son semejantes a ellos, dado el supuesto de que las personas se sienten más a gusto y trabajan mejor con aquellos con los que más se identifican. En la actualidad, la escala del CTMP se usa sobre todo en la investigación. Al trazar la escala, Fiedler le pidió a sus sujetos que identificaran los rasgos de la persona con la que trabajarían peor.[18] Los entrevistados las describían evaluando 16 aspectos de una escala de atributos, como los siguientes:

Agradable : : : : | : : : : Desagradable

Rechazo : : : : | : : : : Aceptación

Gracias a sus estudios con este método, así como a los realizados por otros investigadores, Fiedler encontró que quienes daban a sus compañeros calificaciones elevadas (es decir, que los veían en términos favorables) eran los que se sentían más satisfechos con unas relaciones personales cordiales; mientras que los que evaluaban mal a su "compañero de trabajo menos preferido" (es decir, en términos desfavorables) pensaban que derivaban su principal satisfacción del desempeño de las tareas.

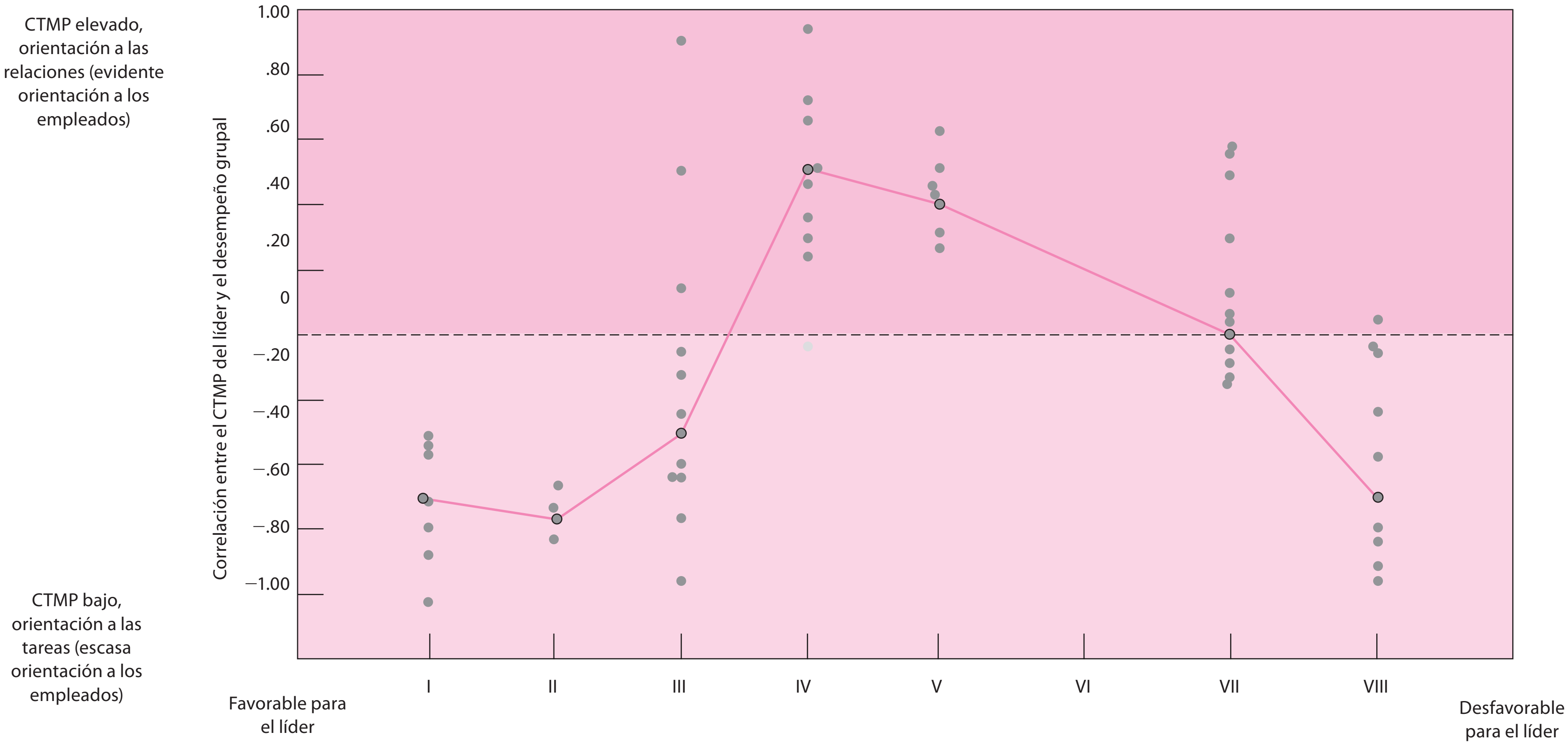
Partiendo de sus investigaciones, Fiedler llegó a conclusiones interesantes. Pese a que aceptaba que las percepciones personales son poco claras e incluso inexactas, descubrió las siguientes verdades:

> El desempeño del liderazgo depende tanto de la organización como de los propios atributos del líder. Salvo alguna excepción, no tiene sentido hablar de uno eficaz o ineficaz; sólo cabe hablar de un líder que suele ser eficaz en una situación e ineficaz en otra. Si deseamos incrementar la eficacia de la organización y de los grupos, debemos aprender no solamente cómo capacitar mejor a los líderes, sino también cómo cultivar un ambiente organizacional en el que éstos puedan tener un buen desempeño.[19]

El modelo de contingencias del liderazgo de Fiedler se presenta como una gráfica en la figura 15.4, la cual es en realidad un resumen de su investigación y en la que encontró que en situaciones "desfavorables" o "favorables" el líder orientado a las tareas sería el mejor. El investigador definió la **condición favorable de la situación** como el grado al cual una situación determinada permite que un líder ejerza una influencia sobre un grupo. En otras palabras, cuando el poder de la posición del líder es débil, la estructura de las tareas es poco clara y las relaciones entre él y los miembros no son muy buenas, la situación le será desfavorable y será más eficaz si se orienta a las tareas (véase la esquina inferior derecha). En el otro extremo, en el que el puesto tiene mucho poder, la estructura de las tareas es clara y las relaciones entre el líder y los miembros son buenas

[18] Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, p. 41.

[19] Fiedler, p. 261.



Relaciones líder-miembros	Buenas	Buenas	Buenas	Buenas	Moderadamente deficientes	Moderadamente deficientes	Moderadamente deficientes	Moderadamente deficientes
Estructura de las tareas	Estructuradas	Estructuradas	No estructuradas	No estructuradas	Estructuradas	Estructuradas	No estructuradas	No estructuradas
Poder que el puesto le otorga al líder	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

Cada punto de la gráfica representa descubrimientos de un estudio de investigación.

Adaptado de Fiedler, F. E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, Nueva York: McGraw-Hill, 1967, p. 146. Utilizado con autorización.

Figura 15.4 El modelo de liderazgo de Fiedler.

(una situación favorable para él), también será más eficaz si se orienta a las tareas. Sin embargo, si la situación es tan sólo moderadamente desfavorable o favorable (la parte media de la escala horizontal de la figura), el líder orientado a las relaciones humanas será el eficaz.

En una situación muy estructurada, como en un ejército en pie de guerra, en el que el líder tiene mucho poder por su puesto y buenas relaciones con los miembros, hay una situación favorable en la cual la orientación a las tareas es más apropiada. El otro extremo, una situación desfavorable con relaciones no muy buenas, una tarea no estructurada y poco poder del puesto, también indica una orientación a las tareas por parte del líder, quien puede reducir así la ansiedad o la ambigüedad que genera una situación vagamente estructurada. Entre los dos extremos el enfoque sugerido pone de relieve la cooperación y las buenas relaciones con las personas.

Estudios de Fiedler y la administración

Al revisar las investigaciones de Fiedler, uno encuentra que no hay nada automático o "bueno" en el estilo orientado a las tareas ni en el orientado a las personas. La eficacia del liderazgo depende de los elementos del contexto del grupo, como era de esperarse. Al representar el rol de líderes, los administradores que aplican sus conocimientos a las realidades del grupo que dirigen harán bien en reconocer que practican un arte. Pero con ello, tienen que tomar en cuenta las motivaciones a las que responderán sus empleados y su capacidad de satisfacerlas, con la intención de alcanzar las metas de la empresa.

Varios estudiosos han puesto a prueba la teoría de Fiedler en varias situaciones. Algunos han cuestionado el significado de las calificaciones del compañero de trabajo menos preferido y otros han indicado que el modelo no explica el efecto causal de estas calificaciones sobre el desempeño. Algunos descubrimientos no son estadísticamente significativos y las medidas situacionales no siempre son completamente independientes de las calificaciones del CTMP.

A pesar de las críticas, hay que reconocer que el mejor estilo de liderazgo depende de la situación. Aunque la idea no es nueva, Fiedler y sus colaboradores le prestaron atención y estimularon numerosas investigaciones.

OA7

Enfoque del camino-meta para la eficacia del liderazgo

La **teoría del camino-meta** postula que la principal función del líder es aclarar y fijar las metas con sus subordinados, ayudarlos a encontrar el mejor camino para conseguirlas y eliminar los obstácu-

VISIÓN DE LIDERAZGO

Ratan N. Tata: el liderazgo en Tata Group[20]

Ratan Tata es el presidente de Tata Group, el mayor conglomerado de la India, y su responsabilidad es guiar a un grupo de cerca de 100 compañías. Es una persona modesta a quien los fines de semana le gusta la soledad de su casa diseñada por él mismo a orillas de la playa. Con una licenciatura en arquitectura de la Universidad de Cornell (1962), es ahora el arquitecto de estrategias y tratos grandes en Tata Group.

Durante su viaje a China, quedó impresionado por el rápido desarrollo económico y eso lo motivó a emprender proyectos importantes en Tata Group. Por ejemplo, dispuso lo necesario para realizar un conjunto de inversiones encaminadas a la adquisición de la unidad de camiones de Daewoo Motors en Corea del Sur, además de hoteles, minas de carbón de Indonesia y minas de fierro en Singapur, Tailandia y Vietnam. También adquirió los cables de telecomunicaciones de Tyco International Undersea y Corus Group, el gigante de acero de Holanda e Inglaterra.

Ha sido considerado un administrador duro (por ejemplo, al tratar con los sindicatos) y al mismo tiempo, como promotor de la responsabilidad social. Su pasión por los automóviles se analiza en conjunción con el ahora famoso automóvil de 2 500 dólares que se expone en otra parte en este libro. La cuestión es quién será su sucesor para continuar el papel de liderazgo después de su retiro.

[20] Pete Engardio, "The Last Rajah", *Business Week*, 13 de agosto de 2007; en: www.rediff.com/cms/print.jsp?docpath=//money/2007/aug/08tata.htm, consultado el 17 de noviembre de 2011; "Complementing for Complexity: Leading Through Managing", en: www.etgmr.com/jan_mar05/style.html, consultado el 20 de septiembre de 2008; "Tata, Leadership with Trust", en: www.tata.com/, consultado el 21 de agosto de 2011.

los. Los defensores de este enfoque han estudiado el liderazgo en diversas situaciones. Como escribió Robert House, la teoría se basa en diversos planteamientos teóricos sobre la motivación y el liderazgo realizados por otros estudiosos.[21]

Teoría del camino-meta La principal función del líder es aclarar y fijar las metas con sus subordinados, ayudarlos a encontrar el mejor camino para conseguirlas y eliminar los obstáculos.

La teoría propone que deben tomarse en cuenta los factores situacionales que contribuyen a un liderazgo eficaz. Estos factores son: *1*) las características de los subordinados, tales como sus necesidades, la confianza en sí mismos y sus habilidades; y *2*) el ambiente del trabajo, incluyendo componentes como las tareas, el sistema de recompensas y las relaciones con los compañeros de trabajo (véase la figura 15.5).

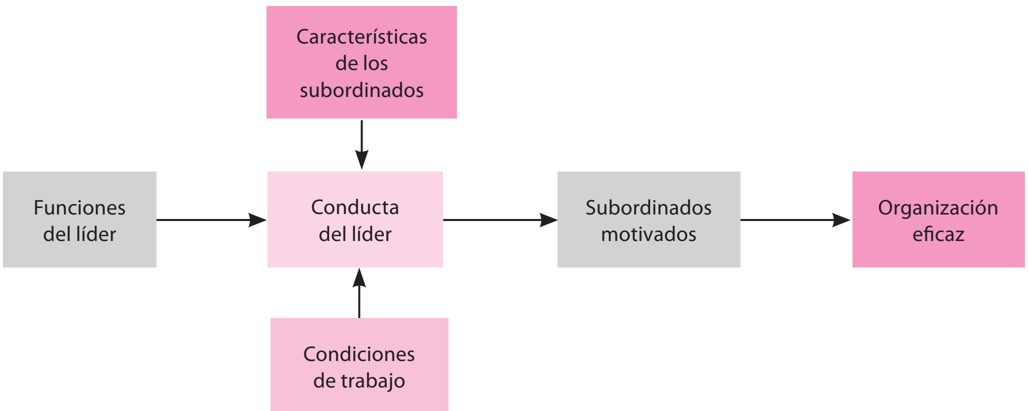


Figura 15.5 Enfoque camino-meta para la eficacia del liderazgo.

La teoría clasifica el comportamiento del liderazgo en cuatro grupos:

1. El *liderazgo de apoyo* considera las necesidades de los subordinados, muestra un interés por su bienestar y cultiva un ambiente agradable en la organización. Tiene el mayor efecto sobre el desempeño de los subordinados cuando éstos se sienten frustrados e insatisfechos.
2. El *liderazgo participativo* permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores y da como resultado un incremento en la motivación.
3. El *liderazgo instrumental* da a los subordinados lineamientos muy específicos y les aclara qué se espera de ellos. Incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.
4. El *liderazgo orientado a logros* implica la fijación de metas desafiantes, búsqueda del mejoramiento del desempeño y el refuerzo de la confianza en que los subordinados son capaces de alcanzar metas elevadas.

En lugar de postular una manera óptima de dirigir, la teoría indica que el estilo apropiado depende de las situaciones: las ambiguas e inciertas pueden ser frustrantes para los subordinados, de modo que es más recomendable un estilo orientado a las tareas. En otras palabras, cuando los subordinados están confundidos, el líder puede decirles qué hacer y mostrarles la dirección correcta hacia sus metas. Por otra parte, en el caso de las tareas de rutina, como las que se encuentran en la línea de montaje, una estructura adicional (proporcionada por un líder orientado a las tareas) puede considerarse como redundante: los subordinados pueden pensar que esos esfuerzos son un

[21] Robert J. House, "A Path–Goal Theory of Leadership Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1971, pp. 321-338; Robert J. House y Terence R. Mitchell, "Path–Goal Theory of Leadership", en Harold Koontz, Cyril O'Donnell y Heinz Weihrich (eds.), *Management: A Book of Readings*, 5a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1980), pp. 533-540; Alan C. Filley, Robert J. House y Steven Kerr, *Managerial Process and Organizational Behavior* (Glenview, IL: Scott, Foresman and Company, 1976), cap. 12.

exceso de control, lo cual resulta insatisfactorio. Para decirlo con otras palabras, los empleados quieren que el líder no los estorbe, porque el camino ya es de por sí bastante claro.

La teoría propone que el comportamiento del líder es aceptable y que satisface a sus subordinados en la medida en que lo consideren una fuente de su satisfacción. Otra de sus propuestas es que el comportamiento del líder aumenta el esfuerzo de los subordinados, es decir, es motivador, en tanto que *1*) este comportamiento haga que la satisfacción de las necesidades de los subordinados dependa de un buen desempeño, y *2*) el comportamiento mejore el ambiente de los subordinados mediante el *coaching*, dirección, apoyo y concesión de recompensas.

La clave de esta teoría es que el líder influye en el camino que va desde el comportamiento hasta las metas, y esto lo hace también al definir los roles de puestos y tareas, eliminar los obstáculos para el desempeño, promover y controlar la asistencia de los miembros del grupo en la fijación de las metas, fomentar la cohesión y el esfuerzo del equipo, aumentar las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño del trabajo, reducir el estrés y los controles externos, y aclarar las expectativas, así como otras cosas que satisfagan las expectativas de los integrantes.

La teoría del camino-meta tiene mucho sentido para el administrador profesional. Al mismo tiempo, es importante percatarse de que aún necesita mayores pruebas antes de que sirva como guía definitiva para una acción administrativa.

OA8

Liderazgo transaccional y transformacional

La administración implica el desempeño de las funciones administrativas de manera eficaz y eficiente. Una de estas funciones se relaciona con la dirección en general y con el liderazgo en particular. Se puede hacer una distinción entre los líderes transaccionales y los transformacionales. Los **líderes transaccionales** identifican lo que tienen que hacer sus subordinados para lograr los objetivos, ponen en claro los papeles y las tareas organizacionales, establecen una estructura para la organización, recompensan el desempeño y tienen en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan mucho y se esfuerzan por administrar de manera eficiente y eficaz su organización.

Líderes transaccionales Identifican qué es lo que necesita hacerse para alcanzar las metas, incluyendo la clarificación de los papeles y las tareas, las recompensas del desempeño y la previsión de las necesidades sociales de los seguidores.

Líderes transformacionales Articulan una visión, inspiran y motivan a los seguidores, y crean un clima favorable para el cambio organizacional.

Los **líderes transformacionales** articulan una visión e inspiran a sus seguidores. También tienen la capacidad de motivar, formar la cultura de la organización y crear un ambiente favorable para el cambio organizacional. Compañías como IBM y AT&T tienen programas para promover este tipo de liderazgo, destinados a transformar sus organizaciones con prontitud a efecto de que reaccionen mejor a los cambios rápidos del entorno. Hay muchas similitudes entre los líderes transformacionales y los carismáticos y los primeros se hacen notar por su capacidad para favorecer la innovación y el cambio. Cuando uno piensa en líderes carismáticos, vienen a la mente personajes como Winston Churchill, Martin Luther King y la Madre Teresa, quien inspiró a las personas con su servicio generoso a los pobres.

www.ibm.com
www.att.com

Otras teorías y enfoques del liderazgo[23]

Con los grandes intereses en el liderazgo se desarrollaron muchos enfoques como se expusieron en este libro. Además hay otros, como el de la *inteligencia emocional* el cual se concentra en la competencia personal (autoconocimiento y autorregulación) y en la competencia social (conciencia social y administración de las relaciones).

[23] Daniel Goleman, "Leadership That Gets Results", *Harvard Business Review*, (marzo-abril de 2000); Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, *Management and Organizational Behavior* (Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall, 1988); Fred Luthans, *Organizational Behavior, An Evidence-Based Approach* (Nueva York: McGraw-Hill, 2011), capítulo 13.

Incluso Hershey y Blanchard desarrollaron otro modelo situacional popular que expone la delegación, la participación, la venta y la narrativa. Además, Fred Luthans lista algunas teorías nuevas y emergentes como el liderazgo electrónico, contextual, político, positivo, primario, relacional, receptivo, sirviente y de liderazgo compartido. Luthans y Avolio introducen entonces su propio enfoque denominado *liderazgo auténtico*.

VISIÓN DE LIDERAZGO

www.haier.com www.ge.com www.liebherr.com www.vw.com

Zhang Ruimin, director de Haier Group, y Wolfgang Bernhard, director de Volkswagen[22]

El señor Zhang Ruimin es fundador y director ejecutivo del Haier Group, el fabricante de electrodomésticos más conocido de China. Entre los productos que fabrica se encuentran refrigeradores, sistemas de aire acondicionado, congeladores, hornos de microondas y muchos otros. Durante la Revolución Cultural china, Zhang tuvo que trabajar en una procesadora de chatarra, lo cual lo ayudó después a dirigir la empresa de aparatos para el hogar.

Con la apertura de China, Zhang se familiarizó con el libro de Michael Porter, profesor de Harvard, acerca de la estrategia competitiva, en el cual se recalca la importancia de reconocer las necesidades de los clientes. Además, se debe citar el enfoque de General Electric para la administración de la calidad y el énfasis en la cultura corporativa ilustrado por su director ejecutivo, Jack Welch, que también influyó en la perspectiva administrativa de Zhang.

La calidad era la principal preocupación del señor Zhang. En una visita a la empresa de refrigeradores, observó que muchos productos tenían defectos. Para demostrar su pasión por la calidad, hizo añicos la marca de los nuevos refrigeradores. Sobra decir que los trabajadores no sólo se sentían impresionados por la dedicación de su director a la calidad, sino también por su ritmo de trabajo de 14 horas diarias. Además, vinculó el buen desempeño de los empleados con promociones y recompensas monetarias, algo que era inusual en China en ese momento. Zhang también adoptó otras prácticas administrativas que aprendió de su compañía alemana asociada, Liebherr.

Su liderazgo, basado en el ejemplo, transformó una empresa burocrática en el Haier Group, la compañía de refrigeradores más conocida de su país y que actualmente opera en muchos países, incluyendo Estados Unidos. Pero un líder no puede basarse únicamente en los logros pasados, sino que debe articular una visión para el futuro. Con la previsión del señor Zhang, Haier ingresó al sector de las computadoras y la farmacéutica. En 2001, la incorporación de China a la Organización Mundial del Comercio abrió oportunidades, pero también presentó nuevos desafíos para el Haier Group. El liderazgo de Zhang ilustra que las prácticas administrativas occidentales pueden transferirse a países como China.

Aunque el señor Zhang Ruimin puede haberse beneficiado de las prácticas administrativas alemanas, el máximo administrador de Volkswagen, Wolfgang Bernhard, adoptó algunos enfoques administrativos de los estadounidenses. Bernhard recibió su maestría en administración de empresas de la Columbia Business School. Trabajó para la empresa de consultoría McKinsey y, posteriormente, para DaimlerChrysler. Después fue contratado por Mercedes y colocado en la ruta de promoción rápida. Cuando esta ruta se redujo, obtuvo un puesto administrativo de alto nivel en Volkswagen como responsable de la marca VW en el cual tuvo la tarea de reducir el costo y desarrollar nuevos modelos, una actividad que hizo antes en Chrysler. Usando la experiencia que obtuvo allí, ordenó un estudio en el cual encontró que VW necesitaba el doble de tiempo para ensamblar un automóvil que su competidor más eficiente.

En lugar de seguir la manera tradicional alemana de delegar las tareas a los departamentos apropiados, Bernhard reunió a 200 empleados en un auditorio de VW con el objetivo de reducir los costos de fabricación de un nuevo SUV (*sport utility vehicle*) en 2 500 dólares. Los elegidos no volverían a su lugar de trabajo hasta que el objetivo se alcanzara. Cada tarde, observaba el progreso de los equipos que trabajaban hasta altas horas de la noche para completar su tarea. Después de cuatro semanas de trabajo duro, la meta se logró gracias al esfuerzo del equipo. Esto ilustra que los administradores alemanes, a medida que obtienen experiencia internacional, pueden transferir sus habilidades y sus enfoques a su país natal.

[22] "Zhang Ruimin, CEO, Haier Group China", *Business Week Online*, en: www.businessweek.com, consultado el 14 de junio de 1999; "Haier Rises through Reform and Opening Up", *People's Daily*, 8 de agosto de 2001; "The Haier Group (A)", caso de Harvard Business School 9-398-101, rev. 13 de julio de 1999; Michael Arndt, "Can Haier Freeze out Whirlpool and GE?", *Business Week*, 11 de abril de 2002; Stephen Power, "Top Volkswagen Executive Tries U.S.-Style Turnaround Tactics", *The Wall Street Journal*, 18 de julio de 2006; Zhang Ruimin, en: www.google.com/#sclient=psy-ab&hl=en&source=hp&q=zhang+ruimin+haier&pbx=1&oq=Zhang+Ruimin&aq=2&aqi=g4&aql=&gs_sm=c&gs_upl=0l0l1l5159l0l0l0l0l0l0l0l0ll0l0&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.,cf.osb&fp=7ddfadd03e25da7c&biw=754&bih=630, consultado el 17 de noviembre de 2011.

RESUMEN

El liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas de modo que contribuyan de manera voluntaria y entusiasta a alcanzar las metas del grupo. Para ello requiere seguidores. Hay varios enfoques para su estudio: desde la teoría de los rasgos hasta el enfoque de contingencias. Uno de ellos se centra en tres estilos: el autocrático, el democrático o participativo, y el liberal.

La rejilla administrativa identifica dos dimensiones: el interés por la producción y el interés por las personas. A partir de éstas, se identifican cuatro estilos extremos y un estilo intermedio. El liderazgo también se puede ver como un continuo, en uno de cuyos extremos el administrador goza de mucha libertad, mientras que los subordinados tienen muy poca; y en el otro, el administrador tiene poca libertad, mientras que los subordinados tienen mucha.

Otro enfoque del liderazgo, que se funda sobre la premisa de que los líderes son producto de las situaciones, se ocupa del estudio de éstas. Fiedler, en su teoría de contingencias, considera el poder del puesto del líder, la estructura de las tareas y las relaciones entre éste y los miembros del grupo. La conclusión es que no hay un estilo de liderazgo que sea el mejor y que los administradores prosperan si se colocan en las situaciones apropiadas. El enfoque del camino-meta para el liderazgo afirma que los líderes más eficaces ayudan a sus subordinados a lograr las metas de la empresa y las personales. Los transaccionales aclaran los papeles y las tareas, establecen una estructura y ayudan a sus seguidores a lograr los objetivos; mientras que los transformacionales articulan una visión, inspiran a otras personas y transforman a la organización. Los conceptos de liderazgo transformacional y carismático son similares.

IDEAS Y CONCEPTOS CLAVES

- Componentes del liderazgo
- Enfoque de contingencias de Fiedler
- Enfoque del camino-meta para el liderazgo
- Enfoque situacional para el liderazgo
- Estilos de liderazgo basados en el uso de la autoridad
- Liderazgo
- Liderazgo carismático
- Liderazgo como un continuo
- Líderes carismáticos
- Líderes transaccionales
- Líderes transformacionales
- Otras teorías y enfoques para el liderazgo
- Principio del liderazgo
- Rejilla administrativa
- Teoría de los rasgos para el liderazgo

TEMAS DE ANÁLISIS

1. ¿Cuál cree usted que sea la esencia del liderazgo?
2. ¿Cómo se relacionan la teoría y los estilos del liderazgo con la motivación?
3. ¿Por qué el enfoque de los rasgos de personalidad ha estado tan abierto a cuestionamientos como medio para explicar el liderazgo?
4. ¿Por qué la rejilla administrativa ha sido tan popular como un dispositivo de capacitación?
5. Seleccione un líder político o empresarial al que admire e identifique su estilo de liderazgo aplicando el modelo de la rejilla administrativa o el continuo del comportamiento de Tannenbaum y Schmidt.
6. ¿Cuál es la teoría del liderazgo de Fiedler? Si se aplica a los casos de líderes que usted haya conocido, ¿le parece acertada?
7. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas del enfoque del camino-meta del liderazgo?
8. Si fuera seleccionado para ser el líder de grupo de un proyecto de su clase (por ejemplo, un estudio de casos prácticos de una compañía particular), ¿qué estilo o qué comportamiento de liderazgo usaría? ¿Por qué?

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Analice una situación en la que haya sido líder. ¿Qué enfoque de liderazgo, de los expuestos en el capítulo, explica por qué fue usted un líder?
2. Analice un caso del libro usando el enfoque grupal. El grupo debe dividirse en equipos de aproximadamente cinco estudiantes. Cada uno debe seleccionar un portavoz, que presentará el análisis del caso a la clase. Para cada uno, un observador (que no debe participar en la discusión del caso) debe describir las interacciones en el grupo. ¿Había un líder en el equipo? Si la respuesta es afirmativa, ¿por qué se le consideró como tal? ¿Se debió a su personalidad, a los otros integrantes (los seguidores) o a la naturaleza de la tarea (la situación)? Explique los procesos del grupo a la luz de una teoría o concepto de liderazgo expuestos en el capítulo.

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Anote en un motor de búsqueda el término *liderazgo de negocios*. ¿Encuentra usted diferentes perspectivas sobre el liderazgo?
2. Muchas personas han considerado a Jack Welch de General Electric (GE) un líder y administrador eficaz. Consulte en internet el nombre *Jack Welch* e identifique su comportamiento de liderazgo.

CASO DE LIDERAZGO

Perfiles de dos visionarios: Bill Gates y Steve Jobs[24]

Dos hombres que dieron su vida y alma por materializar sus visiones impulsaron la revolución de las computadoras personales. Sin embargo, cada uno emprendió la búsqueda de su ideal de manera diferente. Steve Jobs y Bill Gates han cambiado la forma de hacer negocios en el mundo, pero la historia de sus estilos de liderazgo es todavía más atractiva que los éxitos y la generación de innovación de Apple y Microsoft.

Gates y Jobs: los primeros años

Bill Gates empezó a aprender cómputo con su amigo de la infancia Paul Allen, de la escuela Lakeside, en Seattle. A la edad de 14 años, los dos formaron su primera compañía de computadoras y, al terminar la preparatoria, dejaron Seattle para dirigirse a Boston. Gates entró en Harvard y Allen empezó a trabajar en Honeywell. Después de dos años en Harvard, Gates y Allen se mudaron de Boston a Albuquerque, con la finalidad de crear un lenguaje de computación para la nueva computadora personal Altair 8080. Este leguaje de computación se convirtió en BASIC y fue la base de Microsoft, la compañía que fundaron como una asociación en 1975.

Después de cinco años en Nuevo México, Microsoft se reubicó en Bellevue, Washington, en 1980 con BASIC y con otros dos lenguajes de computación (COBOL y FORTRAN) en su arsenal. Ese mismo año, IBM empezó a producir su primera PC y necesitaba un sistema operativo. Microsoft les preparó su Microsoft Disk Operating System (MS-DOS), al tiempo que otras dos compañías crearon sistemas que podían suponer una competencia; sin embargo, la determinación y capacidad de persuasión de Gates sobre los programas de MS-DOS, los convirtieron en la plataforma predeterminada de IBM.

Conforme Microsoft prosperaba, Gates se percató de que necesitaba ayuda para administrarla. Su entusiasmo, visión y empeño eran el motor que respaldaba el crecimiento de la compañía, pero se dio cuenta de la necesidad de contar con una administración profesional. Así, llamó a otro de sus amigos de Harvard, Steve Ballmer, quien había trabajado en Procter & Gamble después de titularse en la universidad y en esos momentos cursaba una maestría en administración de empresas en Stanford. Gates le convenció de que dejara la escuela y se uniera a Microsoft. Con el paso de los años, Ballmer se convirtió en un activo indispensable tanto para Gates como para Microsoft. En 1983, Gates mostró de nuevo su sagacidad cuando contrató a Jon Shirley, quien puso orden en la compañía y modernizó la estructura organizacional, mientras Ballmer actuaba como consejero y comunicador social de Gates. Microsoft continuó creciendo y prosperando en la década de 1990, dominando el mercado de los sistemas operativos y el de software para oficinas con Microsoft Office.

Gates entendió que su papel era ser el visionario de la compañía, pero que necesitaba administradores profesionales que se encargaran de las operaciones de Microsoft. Combinó su determinación fundamental y su pasión con un equipo administrativo bien formado para hacer de su sueño el gigante que es en la actualidad.

[24] Se han usado diveras fuentes, incluyendo a Philip Rosenzweig, "Bill Gates and the Management of Microsoft", caso de Harvard Business School, 8 de julio de 1993; Philip Elmer-DeWitt, "Steve Jobs: Apple's Anti-Gates", *Time*, 7 de diciembre de 1998, p. 205ff.; Susan King, "Pirates of a Modern Age", *Los Angeles Times*, 20 de junio de 1999, p. 3ff.; Walter Isaacson, "In Search of the Real Bill Gates", *Time*, 13 de enero de 1997, p. 44ff.; Bill Gates, *The Road Ahead* (Nueva York: Penguin, 1996); Jay Green y otros, "On to the Living Room: Can Microsoft Control the Digital Home?", *Business Week*, 21 de enero de 2002, pp. 68-71; Cliff Edwards, "Come on, Steve, Think beyond the Mac", ibid., p. 72; "Microsoft: Extending Its Tentacles", *The Economist*, 20 de octubre de 2001, pp. 59-61; "Steve Jobs-Apple", en: www.apple.com/pr/bios/jobs.html, consultado el 17 de noviembre de 2011; Véase también "Apple Computer", en: www.apple.com, consultado el 17 de noviembre de 2011; "Microsoft", en: www.microsoft.com, consultado el 17 de noviembre de 2011; "IBM", en: www.ibm.com, consultado el 17 de noviembre de 2011.



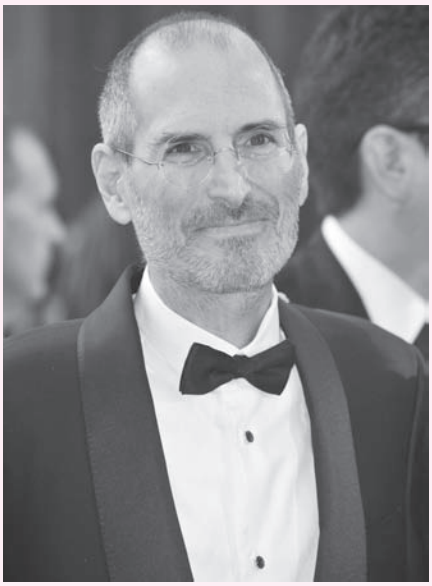
La fundación de Bill Gates y su esposa busca reequilibrar oportunidades en salud y educación en regiones poco favorecidas, lo cual les valió el Premio Príncipe de Asturias.

El otro visionario, Steve Jobs, fundó Apple Computer en su garaje en Los Altos, California, en 1976, junto con su amigo Steve Wosniak. A diferencia de Bill Gates, Jobs y Wozniak eran expertos en hardware y tenían la visión de crear una computadora personal de fácil manejo y bajo costo. Cuando Microsoft le ofreció BASIC a Apple, Jobs inmediatamente rechazó la idea pensando que él y Wosniak podían crear su propia versión del software en un fin de semana. Así era el típico Jobs: decidido y en ocasiones casi maniático. Sin embargo, finalmente estuvo de acuerdo en aceptar una licencia del BASIC de Microsoft, al tiempo que materializaba su visión de crear una interfase más utilizable y más amistosa para la PC.

Jobs, al que algunos consideran el anti-Gates, fue un pionero y creador, mientras que Gates es más bien un consolidador de las normas de la industria. Jobs, cuya meta era cambiar al mundo con sus computadoras, era muy exigente con sus empleados. Era diferente a Gates, Allen y Wozniak. No era un programador de computadoras muy capaz, pero fue quien vendió a la gente la idea de la computadora personal. Cambió la dirección de Apple y creó la Macintosh (Mac), que usaba una nueva interfase gráfica de usuario (GUI), que inauguró el uso del mouse y los iconos en la pantalla. Jobs obligó a la gente a escoger entre el sistema operativo de Microsoft-IBM y su sistema operativo Mac. Al principio, fue el visionario que cambió el mundo de las computadoras y Apple le hizo sombra a Microsoft. Con todo este éxito, su compañía tenía un problema grave: Steve tenía demasiada confianza en sí mismo y no pensaba que Gates y Microsoft fueran una amenaza seria para Apple.

Poco después de sacar a la venta la computadora Macintosh, Jobs le pidió a Microsoft que desarrollara un programa de cómputo para el sistema operativo Mac. Gates lo hizo y emprendió un proyecto que copiara y mejorara la interfase del usuario de Apple. El resultado de esta empresa fue el sistema Windows de Microsoft.

La actitud arrogante de Jobs y su falta de habilidades administrativas se convirtieron en una amenaza para el éxito de Apple. Nunca se molestó por preparar presupuestos y descuidó su relación con los empleados. Wosniak se fue de Apple después del lanzamiento de la Mac por sus diferencias con él. En 1985, John Sculley, ex director ejecutivo de PepsiCo, fue contratado para reemplazar a Steve Jobs como presidente y director ejecutivo de Apple Computer.



Steve Jobs revolucionó el mundo de la música con el iPod y creó una "fábrica de sueños" al fundar Pixar.

Microsoft y Apple a la vuelta del siglo: un gigante industrial y un líder revitalizado

Con los éxitos de Windows y del paquete de aplicaciones de Office e Internet Explorer, Microsoft se convirtió en un nombre familiar y Bill Gates fue aclamado como un genio de los negocios. El hecho de que sus competidores, la prensa y el Departamento de Justicia de Estados Unidos le acusen de ser un monopolio, refuerza la determinación de Gates de tener éxito. La gente se preguntaba si Microsoft iba a sobrevivir a la decisión del Departamento de Justicia, pero Bill Gates ha demostrado que es un maestro para adaptarse a los cambios en las condiciones y tecnologías del mercado.

En la década de 1990, Apple se desplazaba en la dirección opuesta. El anticuado sistema operativo y su descenso en la participación en el mercado menguaron el desarrollo de software de Mac. Había que hacer algo. En 1998, Steve Jobs regresó a Apple como director ejecutivo "interino". Su visión, una vez más, dio como resultado un producto innovador: el iMac. Su diseño era el clásico de Jobs. En la década de 1980 había creado la Macintosh de muy fácil manejo para atraer a los usuarios de las PC de IBM y sus clones. En ese entonces, fabricó una computadora sencilla, con estilo y adecuada para internet, lo que emocionó al mercado de computadoras. Jobs también había cambiado como administrador y como líder; maduró y recurrió a su personal profesional de apoyo en busca de consejo e ideas. Aunque era el director ejecutivo interino, Jobs vendió todas sus participaciones de capital de Apple excepto una. En esa época, Larry Ellison, director ejecutivo de Oracle y miembro del consejo de administración de Apple, atribuyó la habilidad del director interino para conducir a la compañía a que: "Él posee tan sólo una participación del capital de Apple, sin embargo, es dueño del producto y de la idea que fundamenta la compañía. Mac es una expresión de su creatividad y Apple, como un todo, es una expresión de Steve. Ésa es la razón por la

cual, a pesar de la característica 'interina' de su título, se quedará en Apple durante mucho tiempo."[25] En ese momento, muchas personas consideraban que esto conduciría al éxito continuo de Apple y a una batalla renovada entre Gates y Jobs.

Gates y Jobs en 2011[26]

Mientas que la batalla entre Apple y Gates continuaba, Bill Gates dejó de ser director ejecutivo en el año 2000 para ocuparse de sus trabajos filantrópicos en la Fundación Bill/Melinda Gates, y Steve Jobs murió en octubre de 2011. Será recordado, al igual que otros pioneros como Henry Ford y Thomas Edison, como individuos que tuvieron un impacto importante en nuestras vidas.

Preguntas

1. Compare los estilos de liderazgo de Gates y Jobs.
2. Compare y contraste las prácticas administrativas de Gates y Jobs.
3. ¿Qué piensa usted acerca del futuro de Microsoft y de Apple Computer?

[25] Brent Schlender, "The Three Faces of Steve", *Fortune*, 9 de noviembre de 1998, p. 96ff.

[26] "Walt Mossberg: Jobs Will be Remembered Like Ford, Edison", en: marketplace.publicradio.org/display/web/2011/10/06/am-walt-mossberg-jobs-will-be-remembered-like-ford-edison, consultado el 10 de octubre de 2011.

Capítulo 16

Comités, equipos y toma grupal de decisiones

Objetivos de aprendizaje

Al terminar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- **OA1** Describir la naturaleza de los diferentes tipos de comités y grupos.
- **OA2** Explicar las razones por las cuales se forman grupos y comités, en particular para tomar decisiones.[1]
- **OA3** Comprender las desventajas de los comités, especialmente para tomar decisiones.
- **OA4** Analizar los requisitos para usar los comités con efectividad.
- **OA5** Explicar los conceptos de grupos.
- **OA6** Entender la naturaleza de los equipos y su formación, incluyendo los de autogestión y virtuales.
- **OA7** Reconocer los conflictos de comités, grupos y organizaciones.

Uno de los instrumentos que más se ven en las organizaciones es el comité. Ya sea que se le denomine *consejo*, *comisión*, *grupo de trabajo*, *equipo*, *equipo de autogestión*, *grupo de trabajo autogestionado* o *grupo de trabajo autónomo*, su naturaleza esencial es similar. Un **comité** es un grupo de personas a quienes, en conjunto, se les encomienda alguna función o tarea. Es esta característica de la acción grupal lo que le distingue (junto con el equipo) de otros instrumentos de la organización, aunque, como se verá más adelante, no siempre implica que tengan que tomar decisiones. Como se mostrará después, la definición de *equipos* es similar, por lo que gran parte del estudio de los comités también se relaciona con ellos, aunque el término no se use con tanta frecuencia.

Comité Grupo de personas a quienes, como grupo, se les encomienda alguna función o tarea.

[1] La toma de decisiones también se analiza en el capítulo 6.

OA1

Naturaleza de comités y grupos

Debido a las variaciones en la autoridad asignada a los comités, se ha producido una gran confusión en cuanto a su naturaleza.

Procesos grupales en los comités

Algunos estudiosos dicen que los grupos pasan por cuatro etapas:

1. Formación. Cuando los miembros se conocen.
2. Confrontación. Cuando los integrantes determinan el objetivo de la reunión y surgen conflictos.
3. Normatividad. Cuando todos se ponen de acuerdo sobre las normas y algunas reglas de comportamiento.
4. Desempeño. Cuando se dedican a una tarea.

Cuatro etapas de desarrollo de los grupos: formación, confrontación, normatividad y desempeño.

Aunque estas características se encuentran en la mayoría de los grupos, no necesariamente tienen que seguir los pasos en secuencia.

Las personas desempeñan ciertos roles en los comités. Unas buscan información, mientras que otras la proporcionan. Algunas tratan de motivar a las demás para que colaboren, mientras que las hay que son seguidoras. Finalmente, están las que coordinan el esfuerzo grupal o buscan acuerdos cuando ocurren disonancias, mientras que otras adoptan una postura más agresiva.

Para ser eficaz en un grupo, no solamente se debe escuchar lo que se dice, sino también observar el comportamiento no verbal. Fijarse en cómo se sientan los miembros proporciona claves sobre los lazos sociales entre ellos. Quienes se conocen se sientan cerca. La disposición de los luga-

VISIÓN DE LIDERAZGO

www.tyco.com www.enron.com

Gobierno corporativo[2]

En fechas recientes, los consejos de administración de compañías estadounidenses, como las de Tyco (conglomerado), World Com (compañía de telecomunicaciones) y lo que fue Enron, un comerciante de energía, (la quiebra más grande en la historia de Estados Unidos), han sido objeto de escrutinios rigurosos por parte de la Securities and Exchange Commission (SEC) y otras instituciones, debido a graves faltas en su contabilidad. Hay un llamado a reforzar la función de los consejos de administración como comité ejecutivo plural. Entre las recomendaciones realizadas por muchos grupos están las siguientes:

- Cambiar los principios de contabilidad y las normas de auditoría.
- Publicar lineamientos éticos y de gobierno corporativo en el sitio web de la compañía.
- Reforzar el papel de los directores independientes.
- Hacer al consejo responsable ante los accionistas y permitirle participar en la selección de sus miembros.
- Pedir mayor participación de los inversionistas institucionales (como los administradores de los fondos de pensiones).
- Separar el puesto del presidente del de director ejecutivo.
- Hacer que la junta participe más activamente en la selección del director ejecutivo.

Otros países estudian también sus gobiernos corporativos. Por ejemplo, las empresas alemanas tienen dos juntas: la de supervisión que realiza funciones de vigilancia y la administrativa que es responsable de dirigir la empresa. En fechas recientes, se observa una iniciativa por publicar lo que ganan los administradores de nivel superior, lo cual antes se consideraba un asunto privado. También hay iniciativas para que la junta de vigilancia siga con más atención las acciones de la administrativa. En Francia e Italia, el aspecto del gobierno no se ha convertido todavía en problema importante. Por ejemplo, en la compañía italiana Fiat, las familias mantienen una gran parte de las acciones. Sin embargo, la publicidad de los escándalos corporativos puede dar como resultado que se preste una mayor atención a la función del gobierno corporativo.

[2] Corporate Governance: Under the Board Talk", *The Economist*, 15 de junio de 2002, pp. 13-14; "Designed by Committee", ibid., pp. 69-71; John A. Byrne, "Restoring Trust in Corporate America", *Business Week*, 24 de junio de 2002, pp. 31-35; Emily Thornton y David Henry, "Big Guns Aim for Change", ibid., pp. 36-39. Véase también "Enron", en: www.enron.com, consultado el 17 de noviembre de 2011; "Tyco", en: www.tyco.com, consultado el 17 de noviembre de 2011; y "WorldCom", en: www.worldcom.com, consultado el 15 de junio de 2002.

res influye sobre la interacción del grupo. Con frecuencia, el director se sienta en la cabecera de una mesa rectangular. Sin embargo, en Daimler-Benz, la compañía fabricante de los automóviles Mercedes-Benz, la junta directiva se sienta en una mesa redonda para no destacar el puesto del director.

www.mercedes.com

Funciones y formalidad en comités y grupos

Algunos comités y equipos realizan las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control, pero otros no. Algunos toman decisiones, mientras que otros sólo deliberan sobre los problemas sin tener autoridad para decidir. También los hay que tienen autoridad para hacer recomendaciones a un administrador (quien las acepta o no), mientras que otros se forman para recibir información, sin hacer recomendaciones ni tomar decisiones.

Un comité tiene funciones de línea o de *staff*, dependiendo de su autoridad. Si ésta implica tomar decisiones que atañen a sus subordinados, es un **ejecutivo plural**, es decir, un *comité de línea* que también desempeña funciones administrativas como el consejo de administración. Si su relación de autoridad con un superior es de asesoría, entonces es un *comité de* staff.

Ejecutivo plural Un comité de línea que también lleva a cabo funciones administrativas, como el consejo de administración.

Los comités también son formales o informales. Si se establecen como parte de la estructura de la organización, con deberes y autoridad delegados de manera específica, son *formales*. La mayoría de los que son relativamente permanentes entran en esta clase. Los que son *informales* se organizan sin una delegación específica de autoridad, como cuando los convoca una persona que quiere una reflexión de grupo o una decisión común sobre un problema en particular. Por ejemplo, un administrador puede tener un problema sobre el cual necesite un consejo o el consenso de otros administradores o especialistas que no pertenecen a su departamento. Por lo tanto, convoca a una reunión especial con el propósito de resolver el problema.

Los comités pueden ser relativamente *permanentes* o *temporales*. Uno esperaría que los formales fueran más permanentes que los informales, aunque no siempre es así. Por ejemplo, se establece un comité formal como resultado de una orden del presidente de una compañía, siguiendo la estructura de la organización y con el único propósito de estudiar la viabilidad de construir una fábrica nueva; inmediatamente después de la terminación de su tarea éste se deshace. En cambio, un comité informal establecido por el administrador de una fábrica para aconsejar sobre el mejoramiento de la calidad del producto o para ayudar a coordinar las fechas de entrega con los comités de ventas puede durar indefinidamente.

Razones para usar comités y grupos

OA2

No hace falta indagar mucho para encontrar razones del amplio uso de comités y grupos. Aunque algunas veces se considera que el comité tiene bases democráticas y es característico de la sociedad democrática, las razones de su existencia son más que un mero deseo de la participación de grupo. De hecho, se usan con frecuencia incluso en las organizaciones autoritarias.

Deliberaciones y juicios de grupo

Es posible que el motivo más importante para su uso sea la ventaja de reunir las deliberaciones y juicios de grupos, lo cual es una versión del dicho de que "dos cabezas piensan mejor que una". Muy pocos problemas de importancia caen enteramente dentro de una función empresarial como producción, ingeniería, finanzas o ventas. La mayoría de ellos requieren de más conocimientos, experiencias y juicios de los que posee cualquier individuo.

No debe concluirse de aquí que sólo se obtienen los juicios de los grupos en comités. El especialista del personal de *staff* que consulte de manera individual a muchos empleados en una fase determinada de un problema, se forma una idea de la opinión grupal sin que haya establecido ningún comité. Algo similar ocurre cuando un ejecutivo le pide a sus principales subordi-

nados y a diversos especialistas que presenten sus análisis y recomendaciones. Así, hay ocasiones en que con este método se conoce mejor y más pronto la opinión del grupo, en términos de tiempo, que cuando se recurre a las deliberaciones de un comité.

Temor de conferir demasiada autoridad a un individuo

Otra razón para el amplio uso de los comités es el temor de delegar demasiada autoridad sobre una sola persona. Este reparo, especialmente notorio en el gobierno, se aprecia por ejemplo en los redactores de las constituciones políticas de muchas naciones, quienes dispusieron no sólo el establecimiento de una legislatura de dos cámaras y un Tribunal Superior de Justicia compuesto de varios miembros, sino también la división de poderes del gobierno entre el Congreso, el Tribunal Superior de Justicia y el Presidente. Pese a este temor de una autoridad centralizada, los constituyentes ponen la administración de las leyes en manos de un solo ejecutivo de alto nivel, aunque, como lo descubrió el presidente Nixon, la legislatura tiene el poder para eliminar, o para obligar a la renuncia, del director ejecutivo.

www.supremecourtus.gov
www.house.gov
www.whitehouse.gov

Representación de grupos de interés

La representación desempeña una función importante en el establecimiento e integración de los comités. Los consejos directivos se integran tomando en cuenta los grupos de interés de la compañía y, quizá más a menudo, según los grupos de interés para ésta. Cuando los ejecutivos tienen un problema interno particularmente difícil que concierne a administradores y especialistas de varios departamentos y actividades, eligen a los miembros de tal modo que representen a estas partes interesadas.

Coordinación de departamentos, planes y políticas

Todos están de acuerdo en que los comités son muy útiles para coordinar las actividades de varias unidades organizacionales. También lo son para coordinar los planes y políticas, así como para su implementación. La dinámica de las empresas modernas presiona mucho a los administradores para que integren los planes y las actividades. En un comité, los individuos obtienen conocimientos de primera mano sobre los proyectos y su propia función en la ejecución de éstos; además, también hacen sugerencias para mejorarlos.

Transmisión e intercambio de información

Los comités sirven para transmitir y compartir información. Todos los miembros de un grupo afectados por un problema o proyecto mutuo se enteran simultáneamente. Las decisiones e instrucciones se reciben de forma uniforme y se tienen oportunidades para hacer aclaraciones, con lo que se ahorra tiempo. La comunicación verbal es una mejor aclaración que incluso los memorandos muy bien redactados.

Consolidación de la autoridad

Si el administrador de un departamento, sucursal o sección ostenta nada más una parte de la autoridad necesaria para llevar a cabo un programa, se conoce como *autoridad dividida*. En esta situación, una forma de manejar un problema es remitirlo a niveles superiores de la jerarquía organizacional, hasta que alcance un punto en el cual exista la autoridad requerida. Sin embargo, muchas veces ese lugar es la oficina del presidente y resulta que el problema no tiene tanta importancia como para tener que decidirse en ese nivel.

Por ejemplo, el cliente de un fabricante de máquinas quiere que se haga un cambio menor pero poco común en el diseño de una pieza; entonces se dirige al departamento de ventas, el cual (si no existe un procedimiento establecido para el manejo de este cambio) no puede actuar sin la autoridad de los departamentos de auditoría, ingeniería, producción y costos. En tal caso,

el administrador de ventas formaría un equipo de propósito especial para estudiar el problema, acordar la naturaleza y el costo del cambio y usar la autoridad combinada de sus miembros para aprobar la solicitud.

El uso informal de los comités proporciona mucha flexibilidad a una organización. Sin embargo, debe ponderarse con todo cuidado si se consolida la autoridad dividida en un comité. Debe determinarse si debe cambiarse la estructura de la organización en sí misma con la finalidad de concentrar en un puesto la autoridad apropiada para la toma de decisiones recurrentes.

Motivación a través de la participación

Los comités amplían la participación en la toma de decisiones. Quienes toman parte en la planeación de un programa o en la toma de una decisión la aceptan y ejecutan con más entusiasmo. Incluso una participación limitada puede ser útil.

Desventajas y mal uso de los comités

OA3

Aunque existen buenas razones para recurrir a los comités, también tienen sus desventajas: son costosos y es posible que lleguen a acuerdos basados en un consenso mínimo en lugar de tomar la mejor decisión, que se estanquen en la indecisión, dividan la responsabilidad y lleven a situaciones en las que unas pocas personas impongan su voluntad sobre la mayoría, sin permitir la participación de todos sus miembros.

Los comités han caído en el descrédito por su mal manejo. En general, no se deben emplear para sustituir al administrador ni deben servir para estudios de investigación, decisiones de poca importancia o soluciones que rebasen la autoridad de los integrantes.

Operación exitosa de comités y grupos

OA4

Los administradores pasan mucho tiempo en comités. Su uso se debe no solamente a la tradición democrática de la vida social, sino también a la creciente importancia que se le da a la administración y participación de grupos en las organizaciones. Los administradores han encontrado de utilidad los siguientes lineamientos para tratar de superar algunas desventajas de los comités.

Autoridad

La autoridad de un comité se debe explicar de tal modo que sus miembros sepan si su responsabilidad es tomar decisiones, hacer recomendaciones o nada más deliberar y dar al director sus opiniones sobre el problema que se estudia.

Tamaño

El tamaño de un comité es muy importante. Como se muestra en la figura 16.1, la complejidad de las interrelaciones aumenta considerablemente con el tamaño del grupo. Si éste es demasiado grande, no habrá suficientes oportunidades de diálogo entre sus miembros. Por otra parte, si está formado por tres personas,

> La complejidad de las interrelaciones aumenta considerablemente con el tamaño del grupo.

VISIÓN DE LIDERAZGO

Lo que se dice de los comités

Las actitudes desdeñosas hacia los comités se manifiestan en declaraciones como las siguientes:

- “Un camello es un caballo inventado por un comité”.
- “Un comité está formado por ineptos seleccionados por su falta de disposición para hacer lo innecesario”.
- “Un comité es un lugar donde la soledad del pensamiento es reemplazada por la unión de la nada.”

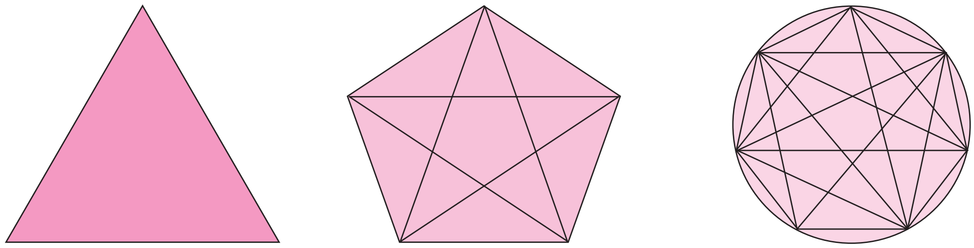


Figura 16.1 Aumento de la complejidad conforme aumenta el tamaño del grupo.

existe la posibilidad de que dos de ellas formen una coalición contra la otra. No cabe sacar conclusiones precisas sobre algún tamaño apropiado. Como regla general, un comité debe tener el tamaño suficiente para promover la deliberación y abarcar toda la experiencia y conocimiento que se requiere para el trabajo, pero sin que sea tanto como para perder el tiempo o fomentar la indecisión. Es obvio que cuanto mayor sea, mayores dificultades habrá para "hacer coincidir las mentalidades" y más tiempo hará falta para que todos den su aportación.

Selección de miembros

Los miembros de un comité deben seleccionarse con todo cuidado. Para que prospere, sus integrantes deben ser representativos de los intereses que sirven. También deben poseer la autoridad necesaria y ser capaces de trabajar bien en grupo. Finalmente, deben saber comunicarse y tomar decisiones juntos, gracias a la coincidencia de sus reflexiones y no por llegar a acuerdos insuficientes.

Tema principal a tratar

El tema que se va a tratar debe ser seleccionado cuidadosamente. El trabajo del comité se debe limitar a la cuestión principal de tal modo que pueda abordarse en una discusión de grupo. Ciertos temas se prestan a una acción del comité, mientras que otros no. Por ejemplo, las disputas jurisdiccionales y la formulación de estrategias son temas adecuados para las deliberaciones de grupo, en tanto que los problemas técnicos y aislados los resuelve mejor un experto en la especialidad. Los comités serán más eficaces si se hace llegar de antemano a sus miembros una orden del día y la información relevante, de tal modo que estudien el tema antes de reunirse.

Presidente

La selección del presidente es de gran importancia para que las reuniones de un comité sean provechosas. Ya que planea la reunión, prepara el orden del día, entrega de antemano a los miembros los resultados de la investigación, formula propuestas para discusión o acción y dirige bien la reunión compensando los inconvenientes e insuficiencias que puedan presentarse. Es él quien fija el tono de la reunión, integra las ideas y evita las digresiones.

Minutas

La comunicación eficaz de los comités requiere que circulen minutas y se verifiquen las conclusiones. En ocasiones, las personas salen de una junta con diversas interpretaciones sobre los acuerdos que se lograron. Para evitarlo, se levantan minutas detalladas de la reunión y se reparten como borrador para que se corrijan o enmienden antes de que el comité apruebe el texto definitivo.

Rentabilidad

Un comité debe valer lo que cuesta. Es difícil calcular los beneficios, especialmente de los factores intangibles como moral, refuerzo del estatus de los miembros y valor del comité como instrumento de capacitación para mejorar el trabajo de equipo. Pero éste se justifica únicamente si los costos se compensan con beneficios tangibles e intangibles.

Conceptos adicionales de los grupos[3]

OA5

Aunque el comité es muy importante como instrumento de la organización, es apenas uno de los muchos tipos de grupos que se forman en las organizaciones. Además de ellos, también hay equipos, conferencias, grupos de tarea y sesiones de negociación. Todos comprenden actividades grupales.

Se define como **grupo** a dos o más personas que actúan de manera unificada e interdependiente para alcanzar metas comunes. Un grupo es más que la reunión de individuos, pues, a través de sus interacciones, se crean nuevas fuerzas y nuevas propiedades que hay que estudiar e identificar por sí mismas. Las metas tienen que ver con tareas específicas, pero también significan que las personas comparten preocupaciones, valores o ideologías. De este modo, los miembros del grupo se sienten unidos por lazos sociales.

Grupo Dos o más personas que actúan de manera unificada e interdependiente para alcanzar metas comunes.

Características de los grupos

Los grupos (en especial aquellos que están inmersos en una organización) tienen varias características. En primer lugar, sus miembros comparten una o más metas, como cuando su objetivo es desarrollar, manufacturar y comercializar un nuevo artículo. Su segunda característica es que exigen la interacción y comunicación entre sus miembros, ya que es imposible coordinar sus esfuerzos sin comunicación. Tercero, sus miembros desempeñan funciones. Por ejemplo, en un grupo de productos los individuos son responsables de diseñar, producir, vender o distribuir un artículo. Como es natural, esas funciones están articuladas con la finalidad de que cumplan con sus labores. En cuarto lugar, los grupos forman parte de otro más grande, como cuando el de productos pertenece a una división que elabora muchos productos semejantes. A su vez los grandes también tienen divisiones menores. Así, en el de productos hay uno más pequeño que se especializa en la venta. Además, los grupos se ponen en contacto con otros. Por ejemplo, el de producto A coopera con el de producto B en la distribución de sus artículos. Es evidente, entonces, que la teoría de los sistemas, que se ocupa de las relaciones que guardan las partes, es esencial para comprender el funcionamiento de los grupos.

Hay otras características sociológicas de los grupos que deben conocerse. Éstos estipulan **normas** referidas al comportamiento que se espera de sus miembros. Si los individuos se apartan de ellas, ejercen presión para que las cumplan. Este esquema es funcional cuando, por ejemplo, una persona que siempre llega

Normas Comportamiento que se espera de los miembros del grupo.

[3] Véase también Harold J. Leavitt y Jean Lipman-Blumen, "Hot Groups", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1995, pp. 109-116.

VISIÓN DE LIDERAZGO

Presiones hacia la conformidad: ¿cómo reaccionaría usted?

En un experimento muy conocido, S. E. Asch mostró el efecto de la presión del grupo hacia la conformidad.[4] Se pidió a los miembros de un grupo pequeño que hicieran corresponder una línea modelo (de 20 cm de longitud) con una de tres líneas de comparación (de 16, 17 y 20 cm; véase la figura 16.2). Un miembro del grupo (el sujeto ingenuo) no estaba enterado de que los demás integrantes (cómplices del experimentador) recibieron la instrucción de dar en forma ocasional respuestas incorrectas, tales como decir que la línea de 17 centímetros medía igual que la del modelo de 20. El entorno se dispuso de tal modo que el sujeto ingenuo fuera uno de los últimos en dar su opinión. Se descubrió entonces que éste daba respuestas incorrectas cuando los cómplices las daban por unanimidad. En entrevistas posteriores, los sujetos dijeron que querían estar de acuerdo con la mayoría. Esto ilustra que, incluso en una tarea simple, las personas traicionan su buen sentido debido a las presiones del grupo. Estos descubrimientos explican, hasta cierto punto, la influencia de las presiones grupales para estar conformes y cómo llega a desembocar en decisiones administrativas que no son las mejores.

[4] Véase David Krech, Richard S. Crutchfield y Egerton L. Ballachey, *Individual in Society* (Nueva York: McGraw-Hill, 1962), pp. 507-508; véase también Jerry B. Harvey, "The Abilene Paradox: The Management of Agreement", *Organizational Dynamics* (verano de 1988), pp. 17-43

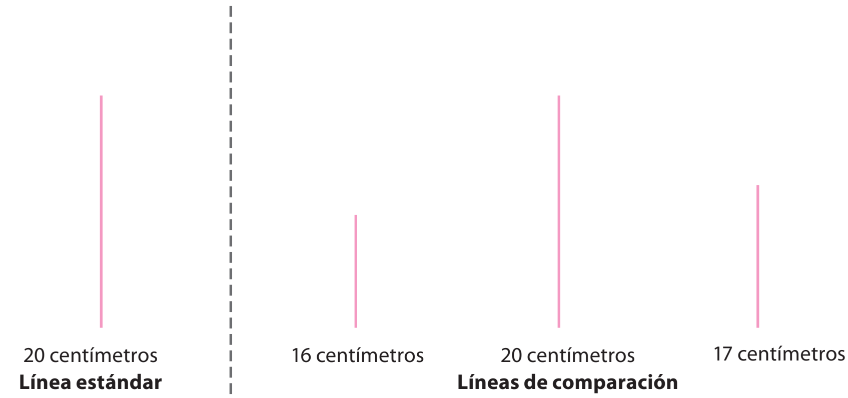


Figura 16.2 ¿Qué línea de comparación mide igual que la línea estándar?

tarde es amonestada por los otros miembros. Pero también se dan situaciones en las que los grupos son disfuncionales. Por ejemplo, los empleados ambiciosos y muy motivados se sienten presionados para producir en congruencia con las normas aceptadas y no según sus capacidades.

Un tipo especial de grupo: el grupo de enfoque

Desde hace tiempo se forman grupos de enfoque (*focus group*) en las investigaciones de mercado. Por ejemplo, en una reunión se pide a clientes reales o potenciales que hagan comentarios sobre un bien o servicio antes de que se realice una investigación a gran escala, de los cuales se graban o se toman notas. Las respuestas se analizan para determinar las impresiones de los clientes o su satisfacción con el producto o servicio.

Algunos elementos de los grupos de enfoque se han usado en diversos países de Europa. Los consumidores de Alemania participaron en foros de valor para determinar las políticas energéticas de largo plazo. La experiencia indicó que 1) el público puede contribuir a los foros de valor, 2) los participantes estuvieron satisfechos con este procedimiento, y 3) los participantes mostraron mucho entusiasmo para ayudar a resolver inconsistencias.

También se forman grupos de enfoque para evaluar los aspectos administrativos de una organización. La Public Service Company de Nuevo México estableció seis para indagar acerca de su evaluación del desempeño, esquema de pagos y sistemas de prestaciones. De acuerdo con los resultados, la compañía implantó un programa de prestaciones más flexible, otro de rediseño de puestos y estableció un nuevo proceso de toma de decisiones; es decir, en lugar de imponer las modificaciones de la organización, permitió a sus empleados que participaran en los cambios.

www.pnm.com

Funciones y ventajas de los grupos[5]

Los grupos tienen muchas funciones. Tienen el poder de cambiar el comportamiento, las actitudes y los valores, así como de disciplinar a sus integrantes. Como se hizo notar, presionan a los disidentes para que acaten sus normas. Además, sirven para tomar decisiones en las negociaciones y los intercambios. De este modo, los miembros con diversos antecedentes aportan diferentes perspectivas al proceso de toma de decisiones. Sin embargo, esto no significa que las decisiones grupales sean siempre mejores que las individuales.

Los conceptos de los grupos son muy importantes para los temas que se cubren en otros capítulos de este libro. En particular, sus diferentes estructuras influyen en los esquemas de *comunicación*, la cual varía si se canaliza a través de un miembro importante o si fluye libremente entre todos

[5] "Erich Brockmann, "Removing the Paradox of Conflict from Group Decisions", *Academy of Management Executive*, mayo de 1996, pp. 61-62.

los integrantes. Es difícil pensar que varias personas forman un equipo, si cada una se comunica a solas con el jefe; trabajar en conjunto requiere una comunicación abierta entre todos los que participan. Las buenas relaciones entre los miembros también repercuten en su *motivación*. Por ejemplo, quienes participan de manera conjunta en la fijación de objetivos quedan comprometidos a alcanzar las metas que establecieron. Finalmente, el *liderazgo* se debe ver en el contexto de los procesos grupales. Entender estos conceptos ayuda a comprender las interacciones de los líderes y sus seguidores así como las relaciones entre todos los miembros. En síntesis, entender los grupos es importante para llevar a cabo todas las funciones administrativas, en particular la de liderazgo. Los grupos son un hecho de la vida organizada y no organizada. Es importante saber cómo funcionan y usarlos de manera eficaz y eficiente en las situaciones que se presten a su participación.

Los grupos también aportan ventajas a los individuos; sin duda, son una fuente de satisfacción social para sus miembros, brindan un sentimiento de pertenencia y son un apoyo para cubrir sus necesidades. Otro de sus beneficios es que promueven la comunicación: lo mismo pueden ser los "estira y afloja" de la reunión formal, que el *radio pasillo*, que es la comunicación informal a través de la cual los miembros se enteran de lo que "realmente sucede dentro de la empresa". Los grupos también brindan seguridad. Algunas veces se forman sindicatos laborales precisamente por esta razón: para garantizar la certidumbre laboral de sus miembros. Por último, brindan oportunidades para fortalecer la autoestima por medio del reconocimiento y de la aceptación de los compañeros de trabajo.

Equipos[6]

OA6

Un equipo está formado por varias personas que recibieron facultades para tomar decisiones (*empowerment*) con el fin de alcanzar metas comunes. Como se mencionó al inicio del capítulo, los comités, los grupos y los equipos tienen características similares. Un **equipo** se puede definir como "un grupo pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, establecen unas metas de desempeño y se dirigen a un resultado del que son mutuamente responsables".[7] Como ocurre con los comités, hay distintos tipos de equipos. Algunos hacen recomendaciones, otros tienen el poder de tomar decisiones y otros más administran operaciones. Algunos se crean para resolver problemas (como los círculos de calidad) y los hay que participan en actividades que abarcan varias áreas funcionales, como diseño, marketing, finanzas, manufactura, personal, etc. Tales equipos multidisciplinarios se forman para desarrollar un nuevo producto o mejorar la calidad de un bien o servicio. Por ejemplo, en el diseño y desarrollo del Boeing 777 participaron cerca de 200 equipos multidisciplinarios. Es claro que lo que se ha dicho acerca de los comités también se aplica a los equipos.

Equipo Grupo pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, establecen unas metas de desempeño y se dirigen a un resultado del que son mutuamente responsables.

www.boeing.com

Formación de equipos[8]

No hay reglas definidas para la formación de equipos efectivos. Sin embargo, los siguientes métodos son de utilidad. Sus miembros deben estar convencidos de que el objetivo que fijan vale la

[6] Véase Darrel Ray y Howard Bronstein, *Teaming Up* (Nueva York: McGraw-Hill, 1995). Los equipos pueden trabajar mejor en la cultura japonesa que en el entorno estadounidense, según Afsaneh Nahavandi y Eileen Aranda, "Restructuring Teams for the Reengineered Organization", *Academy of Management Executive*, noviembre de 1994, pp. 58-68. Para la administración de equipos internacionales, véase Nicola Phillips, *Managing International Teams* (Burr Ridge, IL: Irwin, 1994); Don Mankin, Susan G. Cohen y Tora K. Bikson, *Teams and Technology* (Boston: Harvard Business School Press, 1996); Ann Donnellon, *Team Talk* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

[7] Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith, "The Discipline of Teams", en Arthur A. Thompson, Jr., A. J. Strickland III y Tracy Robertson Kramer (eds.), *Readings in Strategic Management*, 5a. ed. (Chicago: Irwin, 1995), pp. 483-495.

[8] Nancy Katz, "Sport Teams as a Model for Workplace Teams: Lessons and Liabilities", *Academy of Management Executive*, agosto de 2001, pp. 56-67.

pena, es significativo y es urgente. Sus integrantes también deben seleccionarse de acuerdo con las habilidades necesarias para cumplir su propósito. Igualmente, los equipos deben tener la combinación correcta de habilidades: capacidades funcionales o técnicas, habilidades para la solución de problemas y la toma de decisiones y, desde luego, facilidad para las relaciones humanas. El equipo tiene que conducirse según las reglas grupales de comportamiento, como una asistencia regular, confidencialidad, discusiones basadas en hechos y contribuciones de todos sus integrantes. Las metas y tareas requeridas se identifican antes de la formación de los equipos. Los miembros se deben motivar unos a otros mediante reconocimientos, comentarios positivos y remuneraciones.

Equipos de autogestión[9]

Equipo de autogestión Grupo formado por miembros que poseen las habilidades necesarias para llevar a cabo una tarea relativamente completa.

En fechas recientes, las organizaciones han establecido **equipos de autogestión**, formados por individuos que poseen las habilidades necesarias para llevar a cabo una tarea relativamente completa. De este modo, el equipo tiene las facultades para determinar qué necesita hacerse, cómo se hará, cuándo deberá completarse y quién lo va a hacer. Sus miembros también suelen ser evaluados y recompensados como un grupo. Si un equipo tiene mucho poder, puede denominársele *de alto desempeño* o, incluso, *superequipo*.

Equipos virtuales

Administración virtual Administración de un equipo cuyos miembros no están en el mismo lugar, no reportan a la persona que lo administra e incluso quizá no trabajen para la misma organización.

En un ambiente de cambios acelerados, las compañías tienen que responder rápidamente para aprovechar las oportunidades. A veces esto requiere una **administración virtual**, que es "la capacidad de dirigir un equipo cuyos miembros no están en el mismo lugar, no le reportan al mismo jefe e incluso quizá no trabajen en la misma organización".[10] No estar en el mismo lugar y no rendirle cuentas al mismo superior dificulta aún más la administración de estos equipos. Por lo tanto, es importante tener un objetivo claro, definir bien las tareas y las premisas, y comunicarse de una manera eficaz a través de medios como el correo electrónico, fax, teléfono e, incluso, subiendo el proyecto a un sitio web. Se debe estar atento al surgimiento de conflictos para resolverlos en seguida.

OA7

Conflictos en comités, grupos y equipos[11]

A pesar de las muchas ventajas de los comités, grupos y equipos, siempre surgen conflictos. En el análisis de los primeros, señalamos sus desventajas; éstas también se aplican a los grupos y a los equipos. Además, en la bibliografía hay numerosos textos en los que se abordan los conflictos que surgen en ellos.[12] Las dificultades surgen entre individuos, entre grupos y entre la organización y su ambiente, como, por ejemplo, con otras organizaciones. También hay "oportunistas", que no aportan su esfuerzo de forma equitativa pero comparten las recompensas del grupo.

El conflicto puede surgir entre individuos, entre grupos y entre la organización y su ambiente.

[9] Katzenbach y Smith, "The Discipline of Teams"; James R. Barker, "Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-managing Teams", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1993, pp. 408-437; Ron Williams, "Self-directed Work Teams: A Competitive Advantage", *Quality Digest*, noviembre de 1995, pp. 50-52; Michael Donovan, "Maximizing the Bottom-line Impact of Self-directed Work Teams", *Quality Digest*, junio de 1996, pp. 34-39; Chantell E. Nicholls, Henry W. Lane y Mauricio Brehm Bechu, "Taking Self-Management Teams to Mexico", *Academy of Management Executive*, agosto de 1999, pp. 15-25.

[10] Charles Wardell, "The Art of Managing Virtual Teams: Eight Key Lessons", *Harvard Management Update*, noviembre de 1998, p. 4. Véase también Anthony M. Townsend, Samuel M. DeMarie y Anthony R. Hendrickson, "Virtual Teams: Technology and the Workplace in the Future", *Academy of Management Executive*, agosto de 1998; Wayne F. Cascio, "Managing a Virtual Workplace", *Academy of Management Executive*, agosto de 2000, pp. 81-90.

[11] Russ Forrester y Allan B. Drexler, "A Model for Team-based Organization Performance", *Academy of Management Executive*, agosto de 1999, pp. 36-49.

[12] Véase, por ejemplo, K. A. Jehn, "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intergroup Conflict", *Administrative Science Quarterly*, junio de 1995, pp. 256-282.

RESUMEN

Un comité es un grupo de personas a quienes, en conjunto, se les encomienda alguna tarea. Son de línea o de *staff*, formales o informales, permanentes o temporales. Sirven para recabar opiniones y juicios, evitar que una persona acumule demasiada autoridad y presentar los puntos de vista de diferentes grupos. También sirven para coordinar departamentos, planes y políticas, así como para compartir información. En ocasiones, un administrador no tiene toda la facultad necesaria para tomar una decisión y de este modo, la autoridad se consolida a través de los comités. Además, éstos aumentan la motivación porque los empleados participan en la toma de decisiones.

Los comités también tienen desventajas: son caros, sus acciones pueden dar como resultado acuerdos basados en un consenso mínimo, conducen a indecisiones y tienden a ser autodestructivos cuando una persona domina las reuniones. Otra desventaja es que la responsabilidad se divide y, por lo tanto, nadie se siente responsable por una decisión. Además, un pequeño grupo de sus integrantes puede insistir en que se acepte una postura injustificada, en contra de la voluntad de la mayoría.

Para su buena operación se requiere determinar su autoridad, elegir el tamaño adecuado, seleccionar cuidadosamente a sus miembros, concentrarse en el tema designado, nombrar un presidente capaz, realizar y distribuir minutas detalladas, y emplearlos cuando los beneficios excedan a los costos.

En el experimento de Asch se demostró el efecto de las presiones grupales hacia la conformidad. Un grupo de enfoque es un grupo especial que busca respuestas de los clientes, público o empleados. Antes de que una organización forme grupos o equipos, debe ponderar sus ventajas y desventajas. Un comité es un tipo de grupo; otro tipo es un equipo. En un equipo autogestionado, los miembros tienen diversas habilidades que son necesarias para llevar a cabo labores completas. En una administración virtual, los miembros del equipo no están en el mismo lugar, no reportan al mismo superior y quizá no trabajan para la misma organización. Con el amplio uso de los comités, grupos y equipos, se generan conflictos entre personas y grupos; además, hay que cuidar los que surgen entre las organizaciones así como entre las organizaciones y su entorno.

IDEAS Y CONCEPTOS CLAVES

- Características de los grupos
- Comité
- Comités de línea y de *staff*
- Comités formales e informales
- Comités permanentes y temporales
- Conflictos en los comités, grupos y equipos
- Cuatro etapas en los procesos grupales en los comités
- Desventajas y mal uso de los comités
- Ejecutivo plural y consejo directivo
- Equipos de autogestión
- Equipos virtuales
- Equipos y formación de equipos
- Experimento de Asch sobre las presiones del grupo
- Funciones y ventajas de los grupos
- Grupo de enfoque (*focus group*)
- Normas
- Razones para usar comités
- Recomendaciones para los comités

TEMAS DE ANÁLISIS

1. Un destacado escritor y crítico de la administración dijo: "No creo que podamos continuar mucho tiempo más con la lujosa práctica de contratar a 10 hombres para que tomen la decisión que le corresponde tomar a uno. Con todas sus ventajas, la administración favorece la obesidad burocrática." Comente al respecto.
2. Distinga entre comité, equipo y grupo.
3. ¿Cuáles son las razones para usar comités? Si hay buenos motivos, ¿por qué se les critica tanto?
4. ¿Cuál es la eficacia de la acción individual y de la acción de los comités en las actividades funcionales? Señale las actividades que se realizan mejor por medio de un comité.
5. Describa y comente la naturaleza de las aplicaciones indebidas de los comités.
6. ¿Qué recomendaría para mejorar el funcionamiento de los comités?
7. Consulte en internet lo que se haya escrito acerca de la administración de equipos.
8. ¿Cuáles son las principales características de los grupos en las organizaciones?

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Analice el caso que se presenta en este capítulo en un grupo de estudiantes. Divida la clase en grupos de varios tamaños (por ejemplo, de tres, seis, nueve y 12 estudiantes) y cada uno debe analizar el caso y hacer recomendaciones. Seleccionen un portavoz de cada grupo para que presente el punto de vista del grupo acerca del caso. ¿En qué se basaron para designar al portavoz? ¿Cuáles son las similitudes y diferencias entre él y el presidente del grupo? Exponga las ventajas y problemas de grupos de varios tamaños. ¿Cuál considera que sea el tamaño "ideal"?
2. Entreviste a dos administradores y pregúnteles acerca de sus experiencias en comités. ¿Su opinión es positiva o negativa? ¿Qué les parece lo más importante para hacerlos eficaces y eficientes? ¿Cuál consideran ellos que sea el tamaño ideal de un comité?

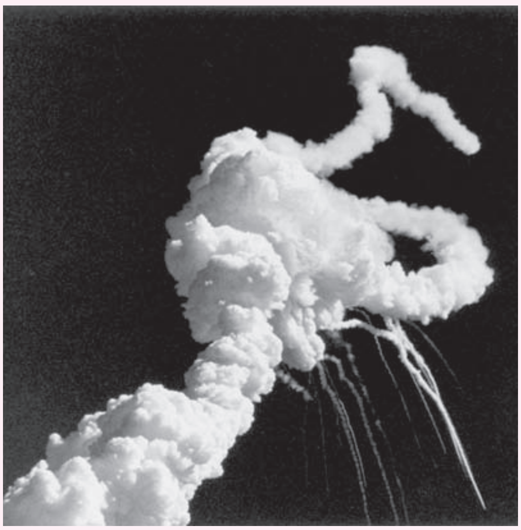
INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Busque en internet el término *equipo virtual* y vea cómo las compañías desarrollan y aplican las herramientas de estos equipos en situaciones reales.
2. Investigue en internet el efecto o el experimento de Asch. Encuentre los detalles del experimento.

CASO DE LIDERAZGO

¿Podría haberse evitado el accidente del Challenger?[13]

El accidente del transbordador espacial el 28 de enero de 1986 acaparó la atención de Estados Unidos más que cualquier otro evento en aquella última docena de años. Fue un accidente trágico en el cual siete personas murieron. Ahora hay evidencias de que los astronautas pudieron haber sobrevivido a la explosión inicial y que es posible que hayan muerto por el impacto que se produjo cuando el transbordador tocó el agua. El propósito de reconsiderar este accidente es explicar brevemente lo que sucedió, sus posibles razones, la manera en la que podría haberse evitado y lo que se puede aprender de ello.



El Challenger explotó 73 segundos después de su lanzamiento y se desintegró sobre el océano Atlántico.

El proyecto del Challenger consistía en dos sistemas complejos: el técnico y el administrativo. La causa del desastre fue un problema técnico: las juntas tóricas se vuelven inefectivas y no proporcionan el sello requerido cuando están bajo presión y a bajas temperaturas. Los ingenieros y los administradores estaban conscientes del problema. Por lo tanto, ¿por qué se autorizó el lanzamiento de la nave? ¿Se puede explicar por la manera en la que funcionó el sistema administrativo?

Los ingenieros de Morton Thiokol, el contratista del impulsor del cohete, se opusieron al lanzamiento, argumentando problemas previos debidos a bajas temperaturas. Por otra parte, es posible que la administración se haya sentido presionada por la NASA para continuar con el plan previsto. Roger Boisjoly, uno de los ingenieros que desaprobó el lanzamiento, afirmó que había recibido miradas de la administración que parecían decir "Aléjese y no nos moleste con los detalles". Él dijo que se sentía indefenso. A otro ingeniero se le dijo que se quitara la camisa de ingeniero y que se pusiera la de administrador.

Finalmente, los administradores aprobaron el lanzamiento y los ingenieros quedaron excluidos de la decisión final. Entonces, ¿cuáles fueron algunas de las razones posibles para el desastre? Algunos objetan que hubo una falta de comunicación entre los ingenieros y los administradores, quienes tenían diferentes objetivos: seguridad frente a lanzamiento a tiempo. Otros indicaron que los responsables no querían oír malas noticias. De este modo, nadie escuchaba nada. Incluso hubo quienes señalaron que había habido una previsión insuficiente para la comunicación ascendente fuera de la cadena de mando. Algunos otros sugirieron que las diferencias de estatus entre los ingenieros y los administradores, así como entre los

[13] La información acerca de este caso se extrajo de diversas fuentes, incluyendo las audiencias del Congreso y una presentación de Roger Boisjoly. Véase Robert Elliott Allinson, "A Call for Ethically-centered Management", *Academy of Management Executive*, febrero de 1995, pp. 73-76; Paul W. Mulvey, John F. Veiga y Priscilla M. Elsass, "When Teammates Raise a White Flag", *Academy of Management Executive*, febrero de 1996, pp. 40-48; NASA, en: www.nasa.gov, consultado el 27 de diciembre de 2008.

administradores de los niveles superior e inferior, pueden haber inhibido la comunicación ascendente. Tal vez también hubo una falsa confianza en la misión debido a la suerte anterior. Tanto unos como otros conocían el problema, pero nadie había muerto antes. Además, nadie de la organización quería ser el "malo" que detuviera el lanzamiento. Es posible que a Morton Thiokol también le preocupara lo que podría pasar con otro contrato pendiente.

El resultado de la serie de eventos fue la muerte de siete estadounidenses: Jarvis, McAuliffe, McNair, Onizuka, Resnik, Scobee y Smith. La pregunta que queda en el aire es si podría haberse evitado el accidente.

Preguntas

1. ¿Qué se puede aprender acerca de este desastre que pueda ser relevante para su organización o para cualquier otra?
2. ¿Cuál piensa usted que fue la causa, o las causas, del desastre del Challenger?
3. ¿Qué haría usted si un grupo decide algo que, en cierto modo, difiere de su juicio? Véase Roger Boisjoly en este caso.

Comunicación

Capítulo 17

Objetivos de aprendizaje

Al terminar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- **OA1** Describir el propósito de la comunicación y su proceso básico.
- **OA2** Explicar el flujo de comunicación en una organización.
- **OA3** Describir las características de la comunicación escrita, oral y no verbal.
- **OA4** Identificar las barreras y las fallas de la comunicación y hacer sugerencias para mejorarlas.
- **OA5** Comprender la función de los medios electrónicos en la comunicación.

Aunque la comunicación se aplica a todas las fases de la administración, es de importancia particular en la función de dirigir. La **comunicación** es la transferencia de información de un emisor a un receptor, que debe entenderla. Esta definición es la base para el modelo del proceso de comunicación que se expone en este capítulo. Dicho modelo se concentra en el emisor, la transmisión y el receptor del mensaje; también le presta atención al ruido, que interfiere con una buena comunicación, y a la realimentación, la cual la facilita. En este capítulo también se examina el impacto que los medios electrónicos tienen sobre ella.

Comunicación La transferencia de información de un emisor a un receptor, que debe entenderla.

OA1

Propósito de la comunicación

En su sentido más amplio, el propósito de la comunicación en una empresa es efectuar un cambio, es decir, influir en las acciones encaminadas a su bienestar. Es esencial para el funcionamiento *interno* de las organizaciones, dado que integra las funciones administrativas. En especial, es necesaria para lo siguiente:

1. Establecer y difundir las metas de una empresa.
2. Trazar planes para alcanzar las metas.
3. Organizar los recursos humanos y de otro tipo de la manera más eficaz y eficiente.
4. Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
5. Conducir, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas colaboren.
6. Controlar el desempeño.

En la figura 17.1 se muestra, de manera gráfica, que la comunicación facilita las funciones administrativas y que relaciona a la empresa con su ambiente *externo*. A través del intercambio de información, sus administradores se vuelven conscientes de las necesidades de los clientes, disponibilidad de los proveedores, derechos de los accionistas, regulaciones de los gobiernos y preocupaciones de la comunidad. Gracias a ella, toda organización se vuelve un sistema abierto que interactúa con su ambiente, un hecho cuya importancia se recalca en todo el libro.

Proceso de la comunicación

Dicho de manera sencilla, el proceso de comunicación, el cual se presenta en la figura 17.2, abarca al emisor, la transmisión de un mensaje por un canal y al receptor. Vamos a detallar las fases del proceso.

Emisor del mensaje

La comunicación empieza con el emisor, el cual tiene un *pensamiento* o una idea que codifica de modo que la entiendan tanto él mismo como el receptor. Aunque es común pensar en la *codificación* de un mensaje en un lenguaje hablado, hay muchas otras formas de codificar, como cuando se traduce el pensamiento a un lenguaje de computadora.

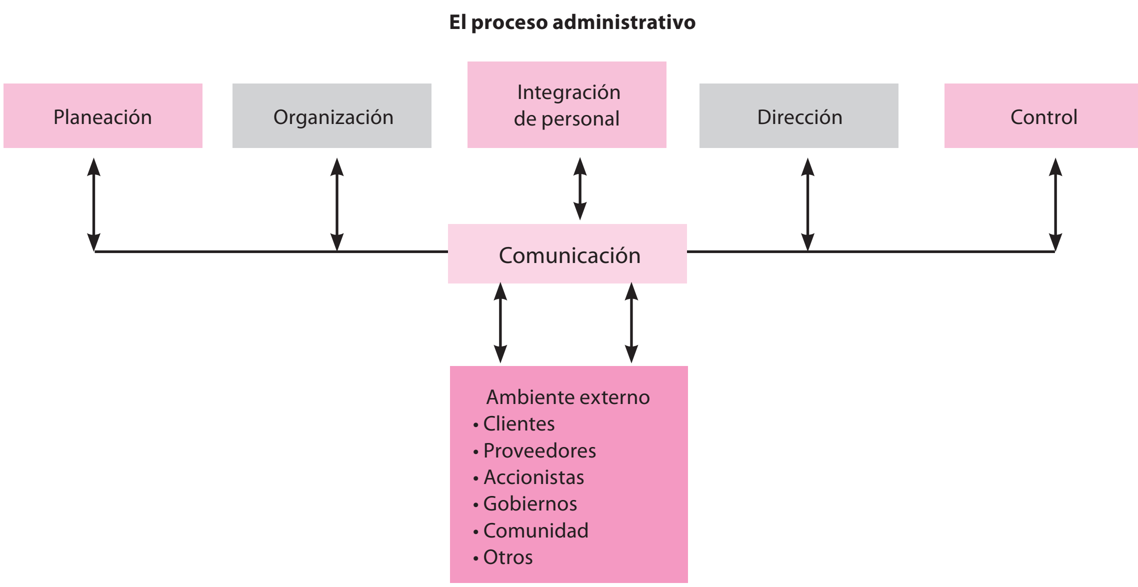


Figura 17.1 El propósito y la función de la comunicación.

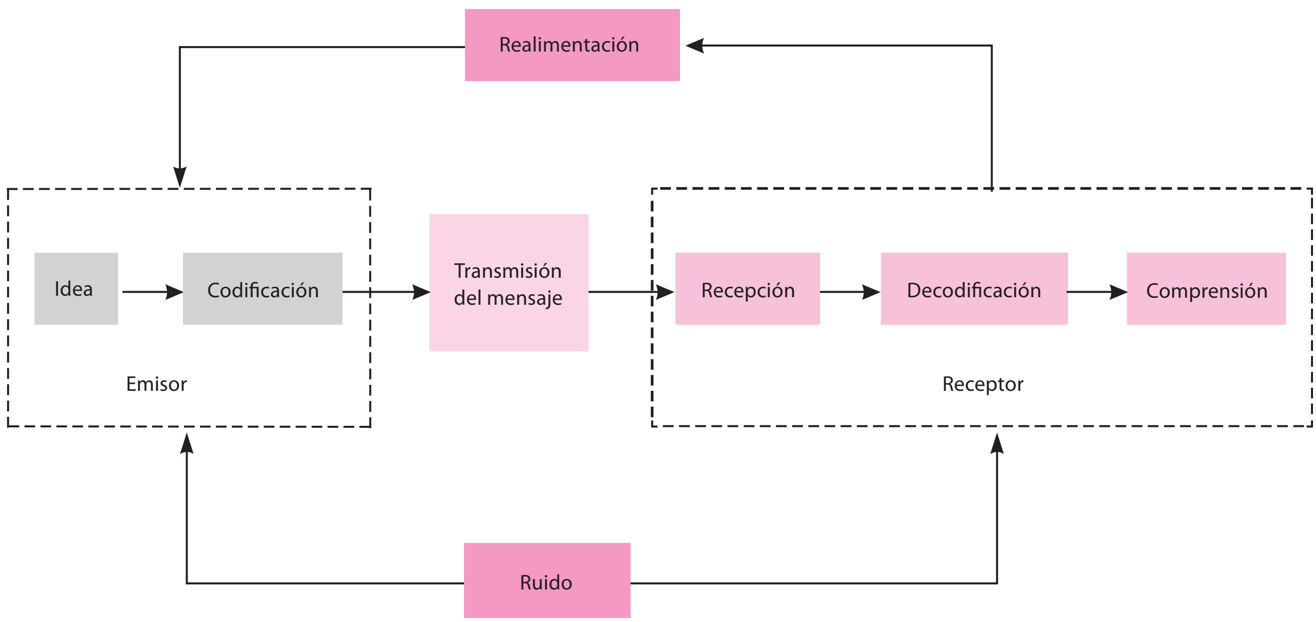


Figura 17.2 Modelo del proceso de comunicación.

Uso de un canal para transmitir el mensaje

La información se transmite por un *canal* que vincula al emisor con el receptor. El mensaje puede ser oral o escrito, *transmitido* en un memorando, computadora, teléfono, telegrama, correo electrónico, televisión o cualquier otro. La televisión, desde luego, facilita la transmisión de gestos y otras indicaciones visuales. En ocasiones se usan dos o más canales. Por ejemplo, en una conversación telefónica dos personas pueden llegar a un acuerdo básico que después van a confirmar por medio de una carta o correo electrónico. Ya que se dispone de muchas opciones, cada una con sus ventajas y desventajas, la selección adecuada del canal es crucial para la buena comunicación.

Receptor del mensaje

El receptor tiene que estar preparado para *recibir* el mensaje y decodificarlo en un pensamiento. Por ejemplo, si los pensamientos de una persona vagan en un emocionante juego de futbol, no va a prestar atención a lo que se le dice acerca de un informe de inventarios, lo que aumenta la posibilidad de que la comunicación falle. El siguiente paso es la *decodificación*, en la que el receptor convierte el mensaje en pensamientos. Sólo se da una comunicación exacta si tanto el emisor como

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

Barreras interculturales

Los malentendidos aumentan cuando la comunicación se hace en diferentes idiomas. Por ejemplo, el alemán es muy distinto en cuanto a formalidad y trato de las personas. El pronombre formal *Sie* (usted) es rara vez reemplazado por *Du* (tú). Sólo cuando las personas tienen mucho tiempo de conocerse bien emplean el *Du* informal. Los adultos se tratan con *Herr* ("señor") o *Frau* ("señora"). El tuteo tan sólo es común entre parientes, amigos muy cercanos o niños y adolescentes. Quien no pertenezca a la cultura alemana, al ser tratado con el pronombre formal *Sie* o con el epíteto *Frau* o *Herr*, puede interpretar tal uso como antipatía o deseo de mantener la distancia social. Pero quizá no sea toda la verdad: su uso está dictado por las normas culturales. Por otra parte, si un conocido casual es tratado en alemán por su primer nombre, tal vez se sienta ofendido. Tales distinciones expresivas le parecerán intrascendentes al no alemán, pero crean barreras de comunicación y también deterioran las relaciones y acaso lleven a perder negocios.

el receptor confieren el mismo significado (o, por lo menos, uno similar) a los símbolos que lo componen. De este modo, es obvio que un mensaje codificado en francés necesita que el receptor entienda ese idioma. Algo menos obvio, y que con frecuencia se pasa por alto, es que un mensaje expresado en una jerga técnica o profesional requiere también un receptor que tenga la capacidad de entender ese lenguaje. Por lo tanto, la comunicación no estará completa si no se entiende. La *comprensión* está en la mente del emisor y del receptor. Quienes son de mente cerrada no entienden cabalmente los mensajes, en especial si la información es contraria a su sistema de valores.

Ruido como obstáculo de la comunicación

Ruido Todo lo que obstaculiza la comunicación, ya sea en el emisor, la transmisión o el receptor.

Desafortunadamente, el "ruido" estorba la comunicación, es decir, **ruido** es todo lo que obstaculiza la comunicación, ya sea en el emisor, la transmisión o el receptor. Por ejemplo:

- Un ruido o un ambiente confinado entorpece la ilación de un pensamiento claro.
- La codificación se estropea con símbolos ambiguos.
- La transmisión se interrumpe con la estática del canal, como cuando hay una conexión telefónica deficiente.
- Una recepción inexacta puede ser consecuencia de falta de atención.
- La decodificación falla si se asigna un significado incorrecto a las palabras y otros símbolos.
- La comprensión puede verse obstruida por los prejuicios.
- Es posible que el cambio deseado no se produzca por temor a sus consecuencias.
- En la comunicación entre culturas, no solamente la expresión verbal, sino también los gestos y la postura pueden ser causa de una mala comunicación.

Realimentación en la comunicación

Para verificar la eficacia de la comunicación, una persona debe tener *realimentación*. No se puede estar seguro de si un mensaje ha sido codificado, transmitido, decodificado y comprendido, si no se confirma mediante la realimentación. De manera similar, ésta indica si se ha dado el cambio individual u organizacional como resultado de la comunicación.

Factores situacionales y organizacionales en la comunicación

Muchos factores situacionales y organizacionales afectan al proceso de la comunicación. Los del ambiente externo pueden ser educativos, sociológicos, político-legales y económicos. Por ejemplo, un ambiente político represivo inhibirá el flujo libre de la comunicación. Otro factor situacional es la distancia. Una comunicación directa en persona es diferente a una conversación telefónica con un interlocutor situado del otro lado del planeta y de un intercambio por medio de cartas o correos electrónicos. El tiempo también se debe considerar. Un ejecutivo ocupado no tiene suficiente tiempo para recibir y enviar información en forma exacta. Otros factores situacionales que inciden en la comunicación de una empresa incluyen la estructura de la organización, los procesos administrativos y no administrativos y la tecnología. Un ejemplo de lo anterior es el penetrante impacto de la tecnología de las computadoras en el manejo de enormes volúmenes de datos.

Hay muchos factores situacionales y organizacionales que afectan el proceso de la comunicación.

El modelo de comunicación proporciona un panorama general del proceso que ésta experimenta, identifica las variables cruciales y muestra sus relaciones.

En resumen, el modelo de comunicación proporciona un panorama general del proceso que ésta experimenta, identifica las variables cruciales y muestra sus relaciones. A su vez, sirve a los administradores para señalar problemas de comunicación y corregirlos o, mejor aún, para prevenir que las dificultades ocurran.

Comunicación en la organización

En las empresas de la actualidad, la información debe fluir con más rapidez que nunca. Incluso una corta detención en una línea de producción de rápido crecimiento resulta muy costosa en

VISIÓN DE LIDERAZGO

www.ual.com www.hp.com

Administración por pasillo

El liderazgo requiere información acerca de lo que realmente sucede en la organización. Los administradores que nunca salen de su oficina y que confían en los canales formales de comunicación, es posible que sólo obtengan información que coloque a sus subordinados bajo una luz favorable. Para superar ese aislamiento, tienen que complementar los canales formales con los informales.

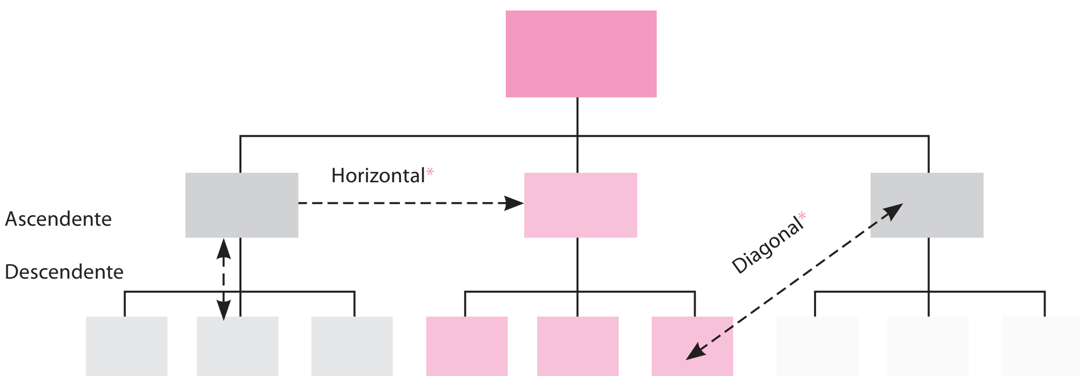
En su búsqueda de compañías excelentes, Thomas Peters y Robert Waterman notaron que los administradores de United Airlines practicaban lo que se ha denominado "administración por pasillo",[1] una práctica equivalente a la que en Hewlett-Packard llaman "administración de paseo". La idea es que los administradores mejoran los canales informales de comunicación si recorren el centro de trabajo.

[1] Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence* (Nueva York: Harper & Row, 1982), cap. 5. Si se desea una exposición del libro, véanse los diversos artículos en la edición de febrero de 2002 de la *Academy of Management Executive*.

términos de producción perdida. Por lo tanto, es esencial que los problemas de producción se comuniquen en seguida para corregirlos. Otro elemento de importancia es el volumen de la información, que ha aumentado radicalmente con el paso de los años y ha generado una sobrecarga. La mayoría de las veces, lo que se necesita no es más información, sino que ésta sea pertinente. Es necesario determinar qué necesita saber un administrador para una toma efectiva de decisiones, lo cual se consigue de los superiores y subordinados, así como de otros departamentos y empleados de la organización.

Necesidad de conocimiento de los administradores

Para ser eficaz, los administradores deben obtener la información que necesitan para desempeñar sus funciones y actividades administrativas. Sin embargo, incluso una revisión somera de los sistemas de comunicación revela que muchas veces carecen de la información vital para tomar sus decisiones, o bien que reciben demasiada y los sobrecarga. Es evidente que deben seleccionar la que les llega. Una manera sencilla consiste en que se pregunten: "¿Qué necesito saber para hacer mi trabajo?" o "¿Qué sucedería si no recibiera constantemente esta información?". Lo que un administrador necesita no es recibir mucha información, sino obtener la que sea pertinente. Es evidente que no hay un sistema de comunicación universalmente aplicable; más bien, se debe establecer el sistema de acuerdo con las necesidades de los administradores.



* Dado que los flujos de comunicación horizontal y diagonal tienen ciertas características en común, se han denominado ***comunicación cruzada*** y se expondrán juntos en una sección posterior de este capítulo.

Figura 17.3 Flujo de información en una organización.

OA2

Flujo de la comunicación en la organización

En una organización eficaz, la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y transversalmente. Tradicionalmente se ha preferido la comunicación descendente, pero se tienen muchas pruebas de que si nada más fluye en esa dirección, surgen problemas. De hecho, cabe decir que para que sea eficaz tiene que empezar con el subordinado, lo que significa que tiene que ser ascendente. La comunicación también fluye horizontalmente, es decir, entre personas que se encuentran en el mismo nivel organizacional, y diagonalmente. En la figura 17.3 se da un esquema de los flujos de información, los cuales se desarrollan a continuación.

Comunicación descendente

Comunicación descendente Aquella que fluye de las personas que se encuentran en los niveles superiores a las de los niveles inferiores de la jerarquía organizacional.

La **comunicación descendente** fluye de las personas que se encuentran en los niveles superiores a las de los niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Esta comunicación se da particularmente en las organizaciones que tienen un ambiente autoritario. Entre los medios de que se vale la comunicación *oral* descendente se encuentran las instrucciones, discursos, reuniones, teléfono, altoparlantes e incluso el radio pasillo. Algunos ejemplos de comunicación *escrita* descendente son los memorandos, cartas, manuales, folletos, declaraciones de políticas, procedimientos y boletines electrónicos de noticias.

Desafortunadamente, con frecuencia la información se pierde o distorsiona a medida que desciende por la cadena de mando. La declaración de políticas y procedimientos por parte de la alta administración no asegura la comunicación. De hecho, muchas órdenes quedan sin entenderse o incluso sin leer. En consecuencia, es esencial contar con un sistema de realimentación para descubrir si la información se percibió como lo pretendía el emisor.

El flujo descendente por los niveles de la organización consume mucho tiempo. Las demoras llegan a ser tan frustrantes que algunos administradores de nivel superior insisten en que la información se envíe directamente a la persona o grupo que la requiere.

Comunicación ascendente

Comunicación ascendente Aquella que se desplaza de los subordinados a los superiores y continúa hacia arriba de la jerarquía organizacional.

La **comunicación ascendente** se desplaza de los subordinados a los superiores y continúa hacia arriba de la jerarquía organizacional. Muchas veces, los administradores que ocupan lugares intermedios en la cadena obstaculizan este flujo, porque filtran los mensajes y no transmiten toda la información a sus jefes (en especial las noticias desfavorables). Sin embargo, transmitirla de manera objetiva es esencial para los propósitos de control. La alta administración necesita conocer específicamente el desempeño de producción, información de marketing, datos financieros, opiniones de los empleados de los niveles inferiores y así sucesivamente.

La comunicación ascendente no es directiva. Por lo general se encuentra en contextos organizacionales participativos y democráticos. Sus medios característicos (además de la cadena de mando) son los sistemas de sugerencias, procedimientos de apelación e inconformidades, sistemas de quejas, sesiones de asesoría, fijación participativa de objetivos, radio pasillo, reuniones de grupos, políticas de puerta abierta, cuestionarios sobre la moral, entrevistas de salida y el ombudsman.

Ombudsman Persona que investiga los problemas de los empleados, proporcionando un valioso vínculo de comunicación ascendente.

El concepto del **ombudsman** se ha usado poco hasta fechas recientes en Estados Unidos. Se originó en Suecia, donde cualquier ciudadano podía ponerse en contacto con un funcionario público para elevar quejas de la burocracia federal. Ahora algunas compañías han descubierto que la posición del ombudsman tiende un vínculo valioso de comunicación ascendente y han establecido un puesto para que una persona investigue las preocupaciones de los empleados. La buena comunicación ascendente requiere un ambiente en el cual los subordinados se sientan libres para comunicarse. Ya que la alta administración ejerce una influencia tan notable en el ambiente organizacional, la responsabilidad de favorecer un flujo libre de comunicación ascendente recae en gran parte (aunque no en forma exclusiva) en los superiores.

VISIÓN DE LIDERAZGO

www.nasa.gov www.bofa.com www.hp.com

La falta de comunicación ascendente puede ser desastrosa

La falta de comunicación ascendente puede ser desastrosa. Como se expuso en el capítulo 16, en el desastre del transbordador espacial de 1986, aparentemente cierta información vital no llegó a la alta administración de la National Aeronautics and Space Administration (NASA). Otros ejemplos de fallas en la comunicación ascendente se pudieron ver cuando los altos funcionarios del Bank of America se sorprendieron por la poca calidad de su cartera de hipotecas lo que significó pérdidas sustanciales para el banco, o cuando los ejecutivos de la agencia de corredores bursátiles, E. F. Hutton, aparentemente no estaban enterados de que los administradores de niveles inferiores giraban cheques descubiertos.

En algunas organizaciones, la comunicación ascendente se ve obstaculizada por la cultura de la organización y por un ambiente en el que se castiga a los administradores que dan malas noticias o información con la cual no está de acuerdo la alta administración. La tendencia a transmitir hacia arriba sólo buenas noticias es de lo más común. Sin embargo, la información correcta es imprescindible para la administración de una empresa.

¿Qué pueden hacer los administradores para facilitar el flujo libre de información? En primer lugar, deben crear un ambiente informal que fomente la comunicación ascendente. Una política de puertas abiertas no sirve si no se practica. Segundo, la estructura formal del flujo de información debe ser clara. Tercero, los administradores aprenden mucho si caminan por los pasillos de la empresa. A menudo se cita a Hewlett-Packard como ejemplo de comunicación abierta debido a la práctica de una "administración de paseo".

Comunicación transversal

La comunicación transversal comprende el **flujo horizontal de información**, entre personas que se encuentran en el mismo nivel organizacional o en niveles similares, y el **flujo diagonal de información**, entre personas que se encuentran en diferentes niveles y que no tienen relaciones directas de subordinación. Esta comunicación acelera la difusión de la información, mejora la comprensión y articula los esfuerzos para lograr los objetivos organizacionales. Mucha comunicación no sigue las líneas de la jerarquía organizacional, sino que atraviesa la cadena de mando.

Flujo horizontal de información Ocurre entre personas que se encuentran en el mismo nivel organizacional o en niveles similares.

Flujo diagonal de información Se da entre personas que se encuentran en diferentes niveles y que no tienen relaciones directas de subordinación.

El ambiente de una empresa proporciona numerosas oportunidades para la comunicación oral: desde reuniones informales como las que se hacen en el equipo de boliche de la compañía o a la hora de la comida, hasta reuniones más formales como conferencias, comités y reuniones del consejo administrativo. También se da cuando miembros de diferentes departamentos se congregan en equipos de tareas o proyectos. Finalmente, la comunicación traspasa las fronteras de la organización cuando, por ejemplo, los miembros del personal de *staff* con autoridad funcional o como asesores alternan con administradores de línea de otros departamentos.

Además, las formas de comunicación escrita mantienen a las personas informadas acerca de la empresa. Éstas incluyen el periódico o revista de la compañía y el tablero de anuncios. Las empresas modernas usan muchos esquemas transversales de comunicación oral o escrita para completar el flujo vertical de comunicación.

Ya que la información no siempre sigue la cadena de mando, se deben tomar medidas apropiadas para prevenir problemas potenciales. En particular, la comunicación transversal debe basarse en el entendimiento de que:

1. Se fomentarán las relaciones transversales siempre que sea apropiado.
2. Los subordinados se abstendrán de hacer nada que rebase su autoridad.
3. Los subordinados mantendrán informados a sus superiores sobre las actividades departamentales de importancia.

En síntesis, la comunicación transversal puede crear dificultades, pero es esencial en muchas empresas para responder a las necesidades del ambiente organizacional complejo y dinámico.

OA3

Comunicación escrita, verbal y no verbal[2]

Los medios de comunicación escrita y oral tienen características favorables y desfavorables; es por ello que se usan juntos de modo que las cualidades beneficiosas de cada uno compensen las limitaciones del otro. Además, se pueden usar auxiliares visuales para completar ambas. Por ejemplo, una sesión de capacitación administrativa resulta más provechosa si se usan folletos, diapositivas, videos y películas. Se tienen pruebas de que cuando un mensaje se repite en varios medios, quienes lo reciben lo comprenderán y recordarán con más exactitud.

Al seleccionar los medios se debe considerar al comunicador, la audiencia y la situación. Un ejecutivo que se siente incómodo ante un público numeroso, puede elegir la comunicación escrita en lugar de un discurso. Por otra parte, un emisor debe alcanzar ciertas audiencias que no van a leer un memorando y motivarlas con una comunicación oral directa.

Comunicación escrita

Los administradores franceses casi están obsesionados por la comunicación escrita, no solamente para mensajes sino también para notas informales. Un administrador francés afirmó que si algo no se escribe, no es verdadero.

Este tipo de comunicación tiene la ventaja de dejar registros, referencias y defensas legales. Un mensaje puede prepararse cuidadosamente y luego expedirse a un gran grupo de personas en envíos postales masivos. También favorece la uniformidad de las políticas y los procedimientos y, en algunos casos, reduce los costos.

[2] Véase también Deborah Tannen, "The Power of Talk: Who Gets Heard and Why", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1995, pp. 138-148. Para la comunicación escrita, véase Arthur H. Bell, *NTC's Business Writer's Handbook* (Lincolnwood, IL: NTC, 1996); Joy Clayton, "The Ten Principles of Good Business Writing", *Harvard Management Communication Letter*, septiembre de 2000; o el libro clásico sobre el estilo escrito por William Strunk, Jr. y E. B. White, *The Elements of Style*, 4a. ed. (Nueva York: Longman, 1999).

VISIÓN DE LIDERAZGO

www.walmart.com

¿Puede una persona temerosa convertirse en líder de una gran empresa que cotiza en la bolsa?[3]

Con frecuencia, los líderes necesitan hablar a grandes grupos de personas. Considere el caso de Lee Scott, el ex director ejecutivo de Walmart quien odiaba tener que hacerlo y quien, al recordar su miedo a hablar en público, dijo lo siguiente: "Me ponía a temblar y mi voz se quebraba." Sin embargo, en febrero de 2005, se dirigió a 500 líderes de negocios en Los Ángeles, en uno de muchos discursos públicos en los cuales tuvo que defender a Walmart de diferentes críticas, entre ellas las de no ofrecer prestaciones suficientes para el cuidado de la salud a sus empleados, pagar sueldos muy bajos, requerir que los empleados trabajaran tiempo extra, realizar compras en el extranjero perjudicando con ello a las compañías estadounidenses, y hacer cerrar a las empresas locales.

Los estudiantes algunas veces tienen temor de dirigirse a la clase como parte del requisito de un curso. ¿Podría el ejemplo de Lee Scott servir como un modelo para la superación del temor de hablar en público?



Lee Scott entró en Walmart en 1979 y ocupó varios puestos incluyendo el de CEO de 2000 a 2009, y el de presidente del comité ejecutivo hasta enero de 2011.

[3] "Wal-Mart Boss's Unlikely Role: Corporate Defender-in-Chief", *The Wall Street Journal*, 26 de julio de 2005.

Las desventajas son que los mensajes escritos desperdician papel, a veces están mal expresados por deficiencias de sus redactores y no reciben una realimentación inmediata. En consecuencia, pasa mucho tiempo para saber si un mensaje fue recibido y entendido.

Comunicación oral

Mucha información se comunica de forma oral. Este tipo de comunicación se da por igual en un diálogo entre dos personas o en una presentación de un administrador ante una audiencia numerosa. Puede ser formal o informal, planeada o accidental.

Su principal ventaja es que hace posible un intercambio rápido con realimentación inmediata. Las personas pueden preguntar y aclarar puntos. En un encuentro en persona el emisor se percata de su efecto. Además, en una reunión con su superior, el subordinado tiene un sentimiento de importancia. Las reuniones informales o planeadas contribuyen a la comprensión de los problemas.

Sin embargo, la comunicación oral también tiene desventajas. No siempre ahorra tiempo, como sabe cualquier administrador que haya asistido a reuniones en las que no se lograron resultados o acuerdos. Estas reuniones son costosas y una pérdida de tiempo.

Comunicación no verbal

Las personas se comunican de muchas formas. Lo que una persona dice se refuerza (o se contradice) con la **comunicación no verbal**, como las expresiones faciales y los gestos corporales. Se espera que esta comunicación reafirme la verbal, pero no siempre ocurre así. Por ejemplo, un administrador autocrático puede golpear la mesa con el puño mientras anuncia que en lo sucesivo practicará una administración participativa; esta comunicación contradictoria crea una brecha en la credibilidad. Del mismo modo, algunos administradores dicen que tienen una política de puertas abiertas, pero hacen que su secretaria seleccione con todo cuidado a los que quieren verlos, lo que es una incongruencia entre lo que dicen y lo que hacen. Esto es un ejemplo de "ruido", según el modelo del proceso de comunicación (figura 17.2). Como la comunicación no verbal apoya o contradice la comunicación verbal, hace pensar en que "las acciones dicen más que las palabras".

Comunicación no verbal Incluye expresiones faciales y gestos corporales.

Métodos de comunicación

Existen diferentes métodos y canales de comunicación; algunos son orales, otros escritos y otros más emplean tecnologías de la información. Abarcan desde la comunicación en persona a reuniones grupales y las variantes de la comunicación escrita antes expuestas. La tecnología se aplica a ciertos tipos de comunicación: teléfonos de línea e inalámbricos, correo de voz, correo electrónico, teleconferencias y videoconferencias. Anteriormente, enfatizamos algunas ventajas y desventajas de los diversos tipos de comunicación, como la rapidez de la realimentación, facilidad de uso, cos-

ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

UPS: de la administración del tiempo a las tecnologías de la información (TI)[4]

En el negocio de la mensajería, el tiempo es fundamental para United Parcel Service Inc. (UPS) y para FedEx Corporation, dos feroces competidores. En la década de 1980, la primera era conocida por su baja tecnología y por sus intensas operaciones de transporte con un enfoque en estudios intensivos de administración del tiempo. Pero en 2006, hizo hincapié en las tecnologías de la información, lo cual en parte fue impulsado por FedEx que era conocida por sus servicios de un día para otro de alta velocidad. Para mejorar la rapidez, los clientes de UPS pueden preparar sus propias etiquetas, incluso antes de que el paquete se recoja, con sólo ingresar al sitio web de la compañía o usando el software que ésta proporciona. Con el uso del sistema de posicionamiento global vía satélite, UPS puede estimar el tiempo de entrega con precisión. En el futuro, podrá incluso ser capaz de programar las entregas por cita.

[4] Corey Dade, "Moving Ahead-How UPS Went from Low-Tech to IT Power-and Where It's Headed Next", *The Wall Street Journal*, 24 de julio de 2006.

to bajo y ahorro de tiempo, así como su carácter de formalidad e informalidad. Es muy probable que uno no quiera invitar a un huésped distinguido por correo electrónico. Por otra parte, para las comunicaciones informales y si el tiempo apremia (y la tecnología lo permite), conviene más utilizar el correo electrónico que el lentísimo correo ordinario.

En otras partes del libro se abordan más temas relacionados con la comunicación. Por ejemplo, el *radio pasillo*, esto es, el sistema de comunicación informal y extraoficial, se expuso en el capítulo 10, mientras que el impacto de la tecnología sobre la comunicación se expondrá en el capítulo 19.

OA4

Barreras y fallas en la comunicación[5]

No es de sorprender que los administradores digan que las fallas de comunicación son uno de sus problemas más importantes. Sin embargo, muchas veces esos problemas son síntomas de cuestiones más profundas. Por ejemplo, una planeación deficiente genera incertidumbre acerca de la dirección de la empresa. Una estructura organizacional mal diseñada no comunica con claridad las relaciones formales internas. Los estándares de desempeño imprecisos dejan con dudas a los administradores sobre lo que se espera de ellos. De este modo, un administrador sensible buscará las causas de los problemas de comunicación en lugar de ocuparse únicamente de los síntomas. Las barreras están en el emisor, la transmisión del mensaje, el receptor o la realimentación. En seguida se detallan las barreras específicas de la comunicación.

Falta de planeación

La buena comunicación rara vez ocurre por casualidad. Con demasiada frecuencia la gente habla y escribe sin pensar, planear ni exponer el propósito del mensaje. Sin embargo, dar las razones de una instrucción, seleccionar el canal más apropiado y elegir el momento adecuado mejoran notablemente la comprensión y reducen la resistencia al cambio.

Supuestos no aclarados

Algo que con frecuencia se pasa por alto, y que, sin embargo, es muy importante, son los supuestos no comunicados que fundamentan los mensajes. Por ejemplo, una cliente envía una nota a su proveedor diciendo que visitará su planta, y asume que éste la recogerá en el aeropuerto, le reservará un cuarto de hotel, hará los arreglos para el transporte y preparará la revisión completa del programa de la planta. Por su parte, el proveedor piensa que la cliente llega a la ciudad para ir a una boda y que aprovechará para hacer una visita de rutina a la planta. Estos supuestos no aclarados generan confusiones y pérdida de la buena voluntad.

Distorsiones semánticas

Otra barrera para la comunicación eficaz es la distorsión semántica, ya sea deliberada o accidental. Un publicista que afirme "Vendemos por menos" es deliberadamente ambiguo pues da lugar a la siguiente pregunta: ¿Por menos qué? Las palabras evocan diferentes respuestas. Para algunas personas, la palabra *gobierno* significa interferencia o gasto deficitario, mientras que para otras, significa ayuda, igualdad y justicia.

Mensajes mal expresados

Indistintamente de qué tan clara sea la idea que tenga el emisor de la comunicación, es posible que el mensaje aún esté marcado por palabras mal escogidas, omisiones, incoherencias, desorganización, sintaxis difícil, perogrulladas, tecnicismos innecesarios e incapacidad de aclarar las im-

[5] Véase también Stever Robbins, "Communication Breakdown: Nine Mistakes Managers Make", *Harvard Management Communication Letter*, septiembre de 2000, pp. 3-5.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

Diferencias entre países en la comunicación implícita y explícita

Los patrones de comunicación en los países varían en cuanto al grado en que son implícitas o explícitas. En países como Alemania y Estados Unidos, se espera que las personas digan lo que pretenden. La necesidad de precisión se ilustra en la popularidad de la administración por objetivos, en la que las metas se expresan de manera precisa en términos cuantitativos y medibles, siempre que sea posible. En contraste, la comunicación japonesa es implícita; el significado tiene que inferirse. Por ejemplo, a los japoneses no les gusta decir "no" en la comunicación, así que expresan una respuesta negativa en términos ambivalentes. Esto se ha visto muchas veces en los acuerdos comerciales de Japón con Estados Unidos y Europa.

Aunque estas observaciones pueden ser, hasta cierto punto, una generalización excesiva, los administradores que estén conscientes de los diferentes patrones de comunicación se pueden beneficiar de este conocimiento.

plicaciones. Esta falta de claridad y precisión, que es muy costosa, se evita poniendo más cuidado en la codificación del mensaje.

Barreras a la comunicación en el ambiente internacional[6]

La comunicación en el ambiente internacional resulta todavía más difícil por la variedad de lenguajes, culturas y costumbres involucradas.[7] La traducción de los eslóganes publicitarios es muy riesgosa. El eslogan "Ponga un tigre en su tanque" de Exxon funcionó muy bien en muchos países; sin embargo, puede ser un insulto en Tailandia. Los colores tienen significados diferentes según las culturas. El negro se asocia con la muerte en muchos países occidentales, pero en el Lejano Oriente el color del luto es el blanco. En los tratos de negocios que se realizan en Estados Unidos, el tuteo es muy común, pero en muchas otras culturas, en especial las que tienen una estructura jerárquica pronunciada, las personas se tratan de usted.

www.exxon.com

En la cultura china, las palabras no siempre transmiten lo que se quiere decir, por querer parecer humilde. Por ejemplo, cuando se ofrece un ascenso, el candidato diría que no está suficientemente calificado para asumir mayores responsabilidades. Pero se espera que el superior lo incite a aceptarlo y que mencione todos los valores y virtudes del candidato, así como la conveniencia de asignarlo al nuevo puesto.

[6] Véase también Nancy J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 3a. ed. (Boston: PWS-Kent, 1997).

[7] Véase, por ejemplo, Arvind V. Phatak, *International Management* (Cincinnati, OH: South-Western, 1997), cap. 6.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

www.db.com

Los líderes del entorno global necesitan ser políglotas[8]

¿Cómo disfrutan los ejecutivos sus merecidas vacaciones? Algunos juegan golf, otros aprenden a navegar y hay algunos que aprenden la ética de Aristóteles. Josef Ackermann, director ejecutivo del Deutsche Bank, usó una semana de vacaciones para estudiar español seis horas diarias con un tutor privado. Él ya habla inglés, italiano, francés y su idioma nativo que es el alemán. Dado que el Deutsche Bank opera en muchos países, el señor Ackerman piensa que sus habilidades políglotas lo ayudan a comunicarse con los empleados, clientes y líderes del gobierno de todo el mundo.

La mayoría de los ejecutivos estadounidenses se fían de su manejo del inglés para llevar a cabo operaciones de negocios en todo el mundo. Y, en efecto, gran parte de la comunicación de los negocios es en ese idioma, pero conocer otros promueve las relaciones de negocios y las personales. El tiempo es uno de los recursos personales más esenciales y algunos ejecutivos estresados combinan el tiempo libre con la educación continua que no acaba nunca.

[8] Carol Hymowitz, "Executives Who Make Their Leisure Time Inspiring and Useful", *The Wall Street Journal*, 14 de agosto de 2006.

Para superar las barreras de comunicación en el entorno internacional, las corporaciones de gran tamaño han emprendido varias medidas. Por ejemplo, Volkswagen proporciona una extensa capacitación en idiomas. Además, la compañía cuenta con un grupo numeroso de traductores. Acostumbran contratar directores locales, que conocen el idioma y la cultura del país anfitrión. En Estados Unidos, las empresas extranjeras contratan estudiantes de su propio país pero que asisten a las universidades locales.

www.vw.com

Pérdida en la transmisión y mala retención

Al trasmitir un mensaje entre varias personas, una tras otra, éste pierde cada vez más fidelidad. Otro problema serio es la mala retención de la información. Es por ello que es bastante obvia la necesidad de repetirlo y usar varios canales. En consecuencia, las compañías usan más de un canal para comunicar el mismo mensaje.

Escuchar mal y evaluación prematura

Muchas personas hablan, pero pocas escuchan. Todos hemos observado a las que en una discusión hacen comentarios que no tienen ninguna relación con el tema de que se trata. La causa es que piensan en sus propios problemas (por ejemplo, defender su autoestima o causar una buena impresión a otros miembros del grupo) en lugar de atender a la conversación. El acto de escuchar requiere una atención total y disciplina. También requiere que el que escucha no haga juicios prematuros de lo que la otra persona tiene que decir. Comúnmente se tiende a juzgar, es decir, aprobar o desaprobar lo que se dice, en lugar de tratar de entender el marco de referencia de la persona que habla. El acto de escuchar con interés y sin hacer juicios apresurados favorece a la empresa porque la hace más efectiva y más eficiente, por ejemplo, mejora las relaciones entre trabajadores y patrones y fomenta la comprensión de los administradores. Así, los vendedores entienden mejor los problemas de los trabajadores de producción y el director del crédito se percata de que unas políticas de crédito demasiado restrictivas conducen a una pérdida desproporcionada de ventas. En síntesis, la capacidad de escuchar con empatía reduce algunas frustraciones de la vida organizada y da como resultado mejores comunicaciones.

Comunicación impersonal[9]

Una comunicación eficaz es más que sólo transmitir información a los empleados. Requiere un contacto personal en un ambiente de transparencia y confianza. Pero mejorarla no depende de medios de comunicación complejos ni costosos (e impersonales), sino de la voluntad de los superiores de dialogar. Las reuniones informales, sin ostentación ni autoridades formales, son intimidantes para un ejecutivo de alto nivel, pero los beneficios de mejorar la comunicación compensan los riesgos.

Desconfianza, amenazas y temor

La desconfianza, las amenazas y el temor quebrantan la comunicación. En un ambiente con estas peculiaridades, cualquier mensaje se recibe con escepticismo. La desconfianza es resultado de un comportamiento incongruente del superior o se debe a experiencias en las que el subordinado fue castigado por transmitir honestamente información desfavorable, pero verdadera, a su jefe. Frente a las amenazas, reales o imaginarias, las personas se tensan, se ponen a la defensiva y distorsionan la información. Lo que se necesita es un ambiente de confianza que facilite la comunicación abierta y honesta.

[9] Dean Williams, "Ethics: Are You up for the Challenge?", International Association of Business Communication, en: www.iabc.com/help/ethicsresourcelist.htm, consultado el 2 de octubre de 2006.

Periodo insuficiente para ajustarse al cambio

El propósito de la comunicación es efectuar cambios que repercutan seriamente en los empleados: en el tiempo, lugar, tipo y orden del trabajo o en la organización de grupos o las habilidades que se aplican. Algunas comunicaciones apuntan a la necesidad de una mayor capacitación, un ajuste profesional o modificación del estatus. Los cambios afectan a las personas de maneras distintas, y se requiere tiempo para descifrar el verdadero significado de un mensaje. En consecuencia, para una mayor eficiencia, es importante no imponer ninguna modificación antes de que las personas estén listas para asimilar las implicaciones.

Sobrecarga de información

Se pensaría que una información más abundante e irrestricta sirve para superar los problemas de comunicación pero eso puede resultar en un exceso de información. Las personas responden a esa sobrecarga de diversas formas.[10] En primer lugar, *ignoran* cierta información; por ejemplo, quien recibe demasiados correos puede desechar algunos que requieren una respuesta. Segundo, si las personas están agobiadas con demasiada información, *cometen errores* al procesarla; como cuando omiten la palabra “no” en un mensaje, con lo cual se invierte el significado. Tercero, las personas *demoran* el procesamiento de la información ya sea en forma permanente o con la intención de atenderla después. Cuarto, las personas *filtran* la información, lo que es de utilidad si la más urgente e importante se procesa primero y los mensajes menos importantes reciben un lugar secundario. Sin embargo, también es probable que se atiendan primero los asuntos fáciles de manejar y que se ignoren los más difíciles de gran importancia. Finalmente, las personas responden a la sobrecarga de información *huyendo* de la comunicación. En otras palabras, ignoran la información o no la comunican debido a una sobrecarga.

Algunas respuestas a la saturación representan una táctica de adaptación que, en ocasiones, funciona. Por ejemplo: demorar el procesamiento de la información hasta que sea menor, aunque retraerse de la tarea de la comunicación no es una buena respuesta. Otra forma de enfocar el problema de la sobrecarga es reducir las demandas de información. En una empresa, esto se logra insistiendo en que tan sólo se procesen datos esenciales, como la información que muestre desviaciones significativas con respecto a los planes. La reducción de las demandas externas de información es más difícil, porque los administradores tienen menos control sobre ellas. Un ejemplo es el requisito de las autoridades de entregar documentación detallada sobre los contratos gubernamentales. Las compañías que realizan operaciones de negocios con el gobierno tienen que cumplir con esta obligación.

Otras barreras a la comunicación

Además de las barreras mencionadas a una comunicación eficaz, hay muchas otras. En la *percepción selectiva,* las personas perciben sólo lo que quieren. En la comunicación esto significa que escuchan lo que quieren oír y que ignoran otra información relevante.

Un aspecto estrechamente relacionado con la percepción es la influencia de la *actitud*, que es la predisposición para actuar o no de cierta manera; es una mentalidad que se refiere a un hecho o un estado. Es evidente que si las personas ya se han forjado una idea, no escuchan con objetividad lo que se les dice.

Otras barreras para la comunicación son las diferencias de *estatus* y *poder* entre el emisor y el receptor de la información. Además, cuando la información tiene que pasar por varios *niveles* en la jerarquía de la organización, se distorsiona.

[10] Para una discusión detallada de este tema, véase el análisis de la sobrecarga de la información de J. D. Miller en Daniel Katz y Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations* (Nueva York: Wiley, 1978), pp. 451-455.

Hacia una comunicación eficaz[11]

El modelo que se introdujo al inicio del capítulo (figura 17.2) identifica los elementos cruciales del proceso de comunicación. En cada etapa pueden ocurrir fallas: en la codificación del mensaje por parte del emisor, en la transmisión del mensaje, y en su decodificación y comprensión por parte del receptor. Ciertamente, el ruido interfiere con la comunicación en cada etapa del proceso.

Guía para mejorar la comunicación

La comunicación eficaz es responsabilidad de todos los miembros de la organización, administradores y no administradores, que trabajan por una meta común. Su eficacia se determina según los resultados que se persiguen. La guía siguiente ayuda a superar las barreras de la comunicación:

1. Aclarar el propósito del mensaje

Los emisores deben tener claro lo que quieren comunicar. Esto significa que uno de los primeros pasos en la comunicación es aclarar el propósito del mensaje y hacer un plan para lograr el resultado deseado.

2. Usar una codificación inteligible

La comunicación eficaz requiere que la codificación y la decodificación se hagan con símbolos que sean familiares para el emisor y el receptor del mensaje. Así, el administrador (y en particular el especialista del personal de apoyo) deben evitar la jerga técnica innecesaria, que es inteligible tan sólo para los expertos del campo.

3. Consultar otros puntos de vista

La planeación de la comunicación no debe hacerse aisladamente. Se deben consultar otras personas y se les debe motivar a que participen: para recopilar hechos, analizar el mensaje y seleccionar los medios apropiados. Por ejemplo, un administrador le puede pedir a un colega que lea un memorando de importancia antes de difundirlo en toda la organización. El contenido del mensaje debe ajustarse al nivel de conocimientos del receptor y al ambiente de la organización.

4. Considerar las necesidades de los receptores

Es importante considerar las necesidades de los receptores de la información. Siempre que sea apropiado, se debe comunicar algo que sea de valor para ellos, tanto en el corto plazo como en el futuro más distante. En ocasiones, las acciones impopulares que afectan a los empleados en el corto plazo se aceptan más fácilmente si les traerán beneficios a la larga. Por ejemplo, recortar la semana laboral será más aceptable si se aclara que esta acción reforzará la posición competitiva de la compañía en el largo plazo y que evitará despidos.

5. Usar el tono y el lenguaje apropiados para asegurar la credibilidad

Dicen que el tono hace la música. De la misma manera, en la comunicación, el tono de voz, la elección del lenguaje y la congruencia entre lo que se dice y la forma en que se dice influye en las reacciones del receptor. Un administrador autocrático que ordene a sus supervisores subordinados que practiquen una administración participativa creará una laguna en la credibilidad que será difícil de superar.

6. Obtener realimentación

Con demasiada frecuencia la información se transmite sin comunicación, ya que ésta se completa hasta que el receptor entiende el mensaje, y eso el emisor no lo sabe hasta que obtiene realimen-

[11] Véase también Theodore E. Zorn, "Converging within Divergence: Overcoming the Disciplinary Fragmentation in Business Communication, Organizational Communication, and Public Relations", *Business Communication Quarterly*, marzo de 2002, pp. 44-53.

tación. Para este fin es preciso hacer preguntas, pedir una respuesta a una carta y motivar a los receptores para que comuniquen sus reacciones al mensaje.

7. Considerar las emociones y las motivaciones de los receptores

La función de la comunicación es más que transmitir información. También se trata de emociones, que son muy importantes en las relaciones entre los superiores, subordinados y colegas de una organización. Además, la comunicación es vital para crear un ambiente en el que las personas se sientan motivadas para trabajar por las metas de la empresa mientras que logran sus metas personales. Otra de sus funciones es el control. Como se explicó en la exposición de la administración por objetivos (APO), el control no necesariamente tiene que ser descendente. De hecho, la filosofía de la APO pone de relieve el autocontrol, que exige una comunicación clara y la comprensión de los criterios con los que se mide el desempeño.

8. Escuchar

La comunicación eficaz no sólo es responsabilidad del emisor, sino también del receptor de la información. Así, la capacidad de escuchar es un aspecto que requiere comentarios adicionales.

Capacidad de escuchar: clave para la comprensión

Un administrador apresurado y que pocas veces escucha, rara vez obtendrá una perspectiva objetiva del funcionamiento de la organización. El tiempo, la empatía y la concentración en los mensajes del comunicador son requisitos para la comprensión. Las personas quieren que se les escuche, que se les tome en serio y que las entiendan. El administrador no debe interrumpir a sus subordinados ni ponerlos a la defensiva. También es aconsejable dar y pedir realimentación, ya que sin ella no se puede estar seguro de que el mensaje haya sido entendido. Para que esta sea honesta, el administrador debe cultivar un ambiente de confianza y seguridad y un estilo de liderazgo de apoyo, en el que se reste importancia al estatus (como atrincherarse detrás de un escritorio ejecutivo gigantesco).

La capacidad de escuchar es una habilidad que se puede desarrollar. John W. Newstrom y Keith Davis propusieron 10 reglas para mejorar la capacidad de escuchar:

1. Dejar de hablar.
2. Hacer que la persona que habla se sienta cómoda.
3. Mostrarle a la persona que habla que uno desea escuchar.
4. Eliminar las distracciones.
5. Establecer empatía con la persona que habla.
6. Ser paciente.
7. No perder la calma.
8. Aligerar discusiones y críticas.
9. Hacer preguntas.
10. ¡Dejar de hablar!

La primera regla y la última son las más importantes: para saber escuchar, hay que dejar de hablar.[12]

> La capacidad de escuchar es una habilidad que se puede desarrollar mediante técnicas adecuadas.

Recomendaciones para mejorar la comunicación escrita

Redactar bien es más la excepción que la regla; ni la preparación académica ni la inteligencia garantizan una buena redacción. Muchas personas caen en el hábito de usar un lenguaje técnico que sólo entienden los expertos del mismo campo. Los problemas comunes de las comunicaciones escritas

[12] John W. Newstrom y Keith Davis, *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, 9a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1993), p. 109.

son que sus redactores omiten la conclusión o la dejan en cualquier parte de su informe, usan demasiadas palabras, y usan una gramática pobre, palabras inapropiadas, estructura ineficaz en las oraciones y mala ortografía. Algunas reglas que pueden mejorar la comunicación escrita son:[13]

- Use palabras y frases sencillas.
- Use palabras cortas y conocidas.
- Use pronombres personales (como "usted") siempre que sea apropiado.
- Dé ejemplos; muestre gráficas.
- Escriba oraciones y párrafos cortos.
- Use la voz activa: "El administrador *planea*...".
- Evite las palabras innecesarias.

John Fielden ha indicado que el estilo de redacción debe ajustarse a la situación y al efecto que el redactor quiere lograr.[14] En particular, recomienda un *estilo imperioso* cuando el redactor tiene poder: el tono debe ser cortés, pero firme. El *estilo pasivo* es apropiado cuando el redactor está en una posición inferior a la del receptor del mensaje. El *personal* se recomienda para comunicar buenas noticias y convencer para llevar a cabo una acción. El *impersonal* es el correcto para transmitir información negativa. El animado o festivo es conveniente para cuestiones relacionadas con buenas noticias, anuncios y cartas de ventas. Por otra parte, un *estilo menos festivo*, que combine lo impersonal con lo pasivo, es apropiado para una redacción común de negocios.

Recomendaciones para mejorar la comunicación oral

Para algunas personas, incluyendo a los ejecutivos, la idea de tener que dar un discurso puede causarles una pesadilla. Sin embargo, cualquiera puede aprender a hacerlo y divertirse mientras lo hace. Un ejemplo clásico de cómo aprender la comunicación oral es el caso del estadista griego Demóstenes, quien, después de su decepción por haber dicho mal su primer discurso público, se convirtió en uno de los mayores oradores luego de mucha práctica.

Los administradores necesitan inspirar, liderar, comunicar una visión. Tener una idea clara del propósito de la organización es esencial, pero insuficiente para el liderazgo. Esta visión debe ser expresada. Esto significa no solamente declarar los hechos, sino también comunicarlos en forma tal que inspire a los empleados y trate de satisfacer sus valores, orgullo y objetivos personales.

[13] Keith Davis y John W. Newstrom, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior* (Nueva York: McGraw-Hill, 1985), p. 438.

[14] John S. Fielden, "What Do You Mean You Don't Like My Style?", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1982, pp. 128-138.

VISIÓN DE LIDERAZGO

Cómo aprender de los presentadores de noticieros[15]

Algunos de los comunicadores más eficaces son presentadores de noticieros de la televisión estadounidenses, como Tom Brokaw de NBC, Peter Jennings de ABC y Dan Rather de CBS. ¿Cómo mantienen la atención de los televidentes a pesar de la gran cantidad de programas atractivos que se transmiten a la vez en otros canales? Veamos algunos consejos:

1. Comuníquese con una gran audiencia del mismo modo que lo haría al conversar con una sola persona.
2. Narre una historia, una anécdota y dé ejemplos.
3. Haga pausas, no se apresure. En un diálogo, una pausa demuestra que está escuchando.
4. Use auxiliares visuales, como diagramas, cuadros, diapositivas y presentaciones gráficas por computadora.
5. Comunique seguridad y genere confianza. Esto se consigue con una voz fuerte y clara, una buena postura y una sonrisa.
6. Use un lenguaje específico y fluido y muestre a través del lenguaje corporal que siente confianza y que controla la situación.

La próxima vez que vea la televisión, piense en lo que puede aprender de los buenos y bien pagados presentadores de noticias que algunas veces llegan a millones de personas.

[15] William Hennefrund, "Learning from Anchors", *The Toastmaster*, junio de 2002, pp. 17-19.

La mayoría de las recomendaciones para una comunicación escrita también se aplican a la oral. En la sección "Visión de liderazgo" de la página anterior se hacen comentarios útiles para mejorarla.

OA5

Medios electrónicos en la comunicación[16]

Los administradores han estudiado y adoptado gradualmente diversos instrumentos electrónicos que mejoran la comunicación. Estos equipos incluyen servidores de cómputo, minicomputadoras, computadoras personales y sistemas de correo electrónico, así como teléfonos celulares para hacer llamadas desde los automóviles y radiolocalizadores para mantenerse en contacto con la oficina. El impacto de las computadoras sobre todas las fases del proceso administrativo se expondrá en el capítulo 19 que trata de la administración de los sistemas de información, y por consiguiente tan sólo se mencionará aquí con brevedad. Veamos primero las telecomunicaciones en general y, en particular, el uso creciente de las teleconferencias.

Telecomunicaciones

Las telecomunicaciones se usan mucho en la actualidad. Numerosas compañías aplican las nuevas tecnologías en diversas formas, como lo muestran los siguientes ejemplos:

- Algunos bancos entregan a sus clientes hardware y software para que puedan transferir con facilidad los fondos a sus proveedores.
- Algunos bancos ofrecen servicios de banca por teléfono e internet a todos los usuarios.
- El correo electrónico transmite información en segundos o minutos a países que se encuentran del otro lado del mundo.
- Mediante las telecomunicaciones, las compañías de automóviles permanecen en estrecho contacto con sus proveedores para mantenerlos al tanto de sus necesidades, lo que les permite hacer entregas justo a tiempo y reducir los costos del inventario.
- El sistema computarizado de reservaciones de las aerolíneas facilita los viajes.
- Muchas empresas tienen bancos de datos con información detallada del personal, incluyendo evaluaciones de desempeño y planes de desarrollo profesional.

Como puede verse, hay muchas aplicaciones de las telecomunicaciones. Para sacar provecho de estos sistemas, los expertos técnicos deben hacer todo esfuerzo posible para identificar las necesidades reales de las organizaciones y de sus clientes, y diseñar sistemas útiles y amigables para el usuario. Pasemos ahora a una aplicación específica de una nueva tecnología: las teleconferencias.

Teleconferencias

Debido a la amplia variedad de sistemas, como los de audio, de audio con fotografías instantáneas que se muestran en un monitor de video, y de video en vivo, el término *teleconferencia* es difícil de definir. En general, la mayoría de las personas piensan en una **teleconferencia** como un grupo de personas que se relacionan a través de medios audiovisuales con imágenes fijas o en movimiento.

Teleconferencia Grupo de personas que se relacionan a través de medios audiovisuales con imágenes fijas o en movimiento.

Los videos con imágenes en movimiento se usan para celebrar reuniones entre administradores. No solamente escuchan lo que se dicen, sino que también pueden ver sus expresiones o discutir alguna imagen. Desde luego, este sistema de comunicación es muy caro y en lugar de ello se puede usar uno de audio en combinación con videos de imágenes fijas. Este método de comunicación es muy útil para mostrar gráficas o ilustraciones en una exposición técnica.

[16] Véase también Simon Moore, "Disaster's Future-The Prospect for Corporate Crisis Management and Communication" en *Annual Editions - Management,* Fred H. Maidment, ed. (Nueva York: McGraw-Hill 2009), pp. 106-113.

Ventajas

Algunas ventajas potenciales de las teleconferencias son los ahorros de gastos y tiempo de viaje. Además, se pueden celebrar conferencias siempre que sean necesarias, ya que no es necesario hacer planes de viajes con mucha anticipación. Ya que las reuniones se pueden celebrar con mayor frecuencia, la comunicación se mejora entre, por ejemplo, las oficinas centrales y las divisiones alejadas.

Desventajas

Las teleconferencias también tienen algunos inconvenientes. Debido a la facilidad de fijar reuniones de esta manera, a veces se convocan con más frecuencia de lo que es necesario. Además, ya que este método usa nuevas tecnologías, el equipo está sujeto a fallas. Más importante es que todavía son un sustituto deficiente de las reuniones en persona. A pesar de estas limitaciones, seguramente se usarán todavía más en el futuro.

Computadoras para manejar información y tender redes

El procesamiento electrónico de datos hace posible manejar muchos datos y poner la información a disposición de muchas personas. Así, es posible obtener, analizar y organizar datos en forma oportuna y económica. Pero nunca debe olvidarse que los datos no son necesariamente información; ésta debe informar a alguien. Las nuevas capacidades gráficas de las computadoras informan visualmente: muestran información importante de la compañía en cuestión de segundos. Por ejemplo, en PepsiCo Inc., los administradores tenían que escarbar en pliegos de impresos de computadora para buscar información. Ahora la obtienen rápidamente en un mapa a todo color que indica su posición competitiva.

www.pepsi.com

La nueva tecnología de la información cambia radicalmente la comunicación.[17] los mensajes instantáneos y correo electrónico reemplazan a los canales tradicionales de comunicación, como el correo postal. La **mensajería instantánea** (MI) muestra si un amigo o un colega está conectado a internet; si lo está, se pueden intercambiar mensajes de manera instantánea. Las compañías que ofrecen conexión a internet, como America Online (AOL), AT&T, Earthlink y MSN (una compañía de Microsoft), tienen sistemas a través de los cuales se envían mensajes de correo electrónico con gran velocidad y a un costo muy bajo. La tecnología de la información hace posible la organización global y que las compañías respondan más rápidamente a los cambios mundiales.

Mensajería instantánea Muestra si un amigo o un colega está conectado a internet; si lo está, se pueden intercambiar mensajes de manera instantánea.

www.aol.com
www.attbi.com
www.earthlink.com
www.msn.com

Durante los primeros tiempos de las computadoras, eran los especialistas, profesionales y administradores quienes dominaban esa infraestructura; ahora, empleados que ocupan puestos no administrativos tienen acceso a la misma información que los administradores de niveles superiores. También se dan cambios de la computación personal a las computadoras en grupos de trabajo y de la computación interna a la computación entre empresas, en la que se conectan personas y organizaciones fuera de la compañía, como bancos, gobiernos, distribuidores, clientes y proveedores. Por ejemplo, la contratación externa (*outsourcing*) se facilita con la comunicación expedita, lo cual ayuda para mejorar la coordinación y la cooperación.

La computadora amplía su función y pasa de sólo manejar información a ser herramienta de comunicación. Las redes abren nuevos canales de comunicación y pueden convertirse en una herramienta para la organización que aprende. Por ejemplo, internet facilita la formación de redes de trabajo (*networking*). Pero la nueva era de la tecnología[18] de la información trae consigo

---

17 Don Tapscott y Art Caston, "Paradigm Shift: The New Promise of Information Technology", (Nueva York: McGraw-Hill, 1993); Tapscott, "The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence" (Nueva York: McGraw-Hill, 1996).

18 Véase Richard Behar, "Who Is Reading Your E-Mail?", *Fortune*, 3 de febrero de 1997, pp. 56-58; Eryn Brown, "The Myth of E-Mail Privacy", ibid., p. 66.

numerosos problemas nuevos, como la invasión de la privacidad, las violaciones a la seguridad e incluso las amenazas contra la libertad. Se hablará más acerca del impacto de la computadora y las redes en el capítulo 19.

RESUMEN

La comunicación es importante para el funcionamiento interno de la organización y para su interacción con el ambiente externo. Consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, que la entiende. El proceso de comunicación empieza con el emisor, quien codifica una idea que envía en forma oral, escrita, visual o en alguna otra al receptor. Éste decodifica el mensaje y comprende lo que el emisor quiere comunicar, lo que da como resultado algún cambio o acción. Sin embargo, el "ruido" puede interrumpir el proceso de comunicación.

En una organización, los administradores deben tener la información necesaria para hacer bien su trabajo. Ésta fluye no solamente hacia arriba o hacia abajo en la estructura organizacional, sino también en forma diagonal u horizontal. La comunicación puede ser escrita, pero mucha información se comunica en forma oral. Además, las personas se comunican a través de gestos y de expresiones faciales. Hay varios métodos disponibles para mejorarla. Por ejemplo, se puede usar la tecnología para los teléfonos alámbricos e inalámbricos, el correo de voz o el correo electrónico, así como para las teleconferencias y las videoconferencias.

Las barreras y fallas en el proceso estorban la comunicación. El reconocimiento de estas barreras y la capacidad de escuchar no solamente facilitan el entendimiento sino también la administración. Las sugerencias propuestas mejoran la comunicación escrita y oral. Los medios electrónicos también la mejoran, como lo ilustran las teleconferencias y la aplicación de las computadoras, dos de muchos métodos para manejar la cantidad creciente de información en las organizaciones y para enfrentar la tendencia a la globalización.

IDEAS Y CONCEPTOS CLAVES

- Barreras y fallas en la comunicación
- Capacidad de escuchar como clave para la comprensión
- Comunicación
- Comunicación ascendente
- Comunicación descendente
- Comunicación escrita: ventajas y desventajas
- Comunicación no verbal
- Comunicación oral: ventajas y desventajas
- Comunicación transversal
- Mensajería instantánea
- Modelo del proceso de comunicación
- *Ombudsman*
- Recomendaciones para mejorar la comunicación
- Respuestas a la sobrecarga de información
- "Ruido" en las comunicaciones
- Teleconferencias

TEMAS DE ANÁLISIS

1. Describa brevemente el modelo del proceso de comunicación. Seleccione uno de sus problemas y determine la causa (o las causas) aplicando el modelo en su análisis.
2. Anote varios canales para la transmisión de un mensaje. Comente sus ventajas y desventajas.
3. ¿Cuáles son las variedades de la comunicación descendente? Comente las que se usan con mayor frecuencia en una empresa con la que esté familiarizado. ¿Qué tan eficaces son?
4. ¿Cuáles son los problemas que se presentan en la comunicación ascendente? ¿Qué sugeriría para superar estas dificultades?
5. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la comunicación escrita y oral? ¿Cuál prefiere usted? ¿En qué circunstancias?
6. ¿Qué es la sobrecarga de información? ¿La ha experimentado? ¿Cómo la maneja?
7. ¿Sabe escuchar? ¿Cómo podría mejorar sus capacidades para escuchar?
8. Comente el papel de los medios electrónicos en las comunicaciones.

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Recuerde una situación que haya ocurrido en casa o el trabajo e identifique los problemas de comunicación que haya observado o experimentado. Explique cómo el modelo de comunicación del capítulo sirve para detectar los problemas.

2. Investigue en la biblioteca una figura pública que se comunique bien y exponga sus características en lo que concierne a la comunicación.

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Busque en la internet el término *procesamiento electrónico de datos* o *EDP*. Encuentre la definición del término y estudie su evolución en la historia de la comunicación de los negocios.
2. Busque en la internet diversas formas de comunicación inalámbrica o móvil. ¿Cómo mejora la capacidad de comunicación de su negocio cada dispositivo inalámbrico?

CASO DE LIDERAZGO



John F. Kennedy fue presidente de Estados Unidos de 1961 a 1963.



Ronald Reagan fue presidente de Estados Unidos de 1981 a 1989.

La comunicación transformacional de los presidentes estadounidenses[19]

La comunicación no solamente es importante en las organizaciones, sino que puede tener efectos dramáticos en la política como lo ilustra la retórica transformacional de los presidentes de Estados Unidos. El liderazgo significa influenciar a las personas, lo cual se puede conseguir a través del comportamiento, pero también a través de la retórica. A los líderes se les recuerda a menudo por sus discursos de importancia. El más memorable es el pronunciado por el presidente John F. Kennedy cuando juró su cargo:

> Y así, mis compatriotas estadounidenses, no se pregunten lo que su país puede hacer por ustedes; pregúntense lo que ustedes pueden hacer por su país. Mis compatriotas ciudadanos del mundo, no pregunten lo que Estados Unidos puede hacer por ustedes, sino lo que juntos podemos hacer por la libertad del hombre.

Este discurso pudo haber inspirado la fundación del Cuerpo de Paz, un programa voluntario cuyas metas son proporcionar asistencia técnica a otros países, entender las culturas de otras naciones y ayudar a éstas a entender la cultura estadounidense.

Es posible que el discurso pronunciado por el presidente Ronald Reagan en la Puerta de Brandenburgo de Berlín haya influido en la caída final del muro y en la unificación de la Alemania Oriental con la Alemania Occidental. Reagan dijo:

> Secretario General Gorbachov, si busca paz, si busca prosperidad para la Unión Soviética y para Europa Oriental, si busca la liberalización, ¡venga a este muro! Señor Gorbachov, ¡abra esta puerta, derribe este muro!

Preguntas

1. ¿Considera usted que los discursos que Kennedy y Reagan pronunciaron influyeron en la historia?
2. Identifique los líderes políticos o de negocios que hayan influido en la dirección de una compañía o de un país. ¿Qué fue lo que dijeron? ¿En qué contexto lo dijeron? ¿Qué tan efectiva fue su comunicación?
3. ¿Cómo se sentiría usted si tuviera que dar un discurso sobre un tema de administración en su clase?

[19] Jeffery Scott Mio, Ronald E. Riggio, Shana Levin y Renford Reese, "Presidential Leadership and Charisma: The Effects of Metaphor", *Leadership Quarterly* 16 (2005) pp. 287; "USA Patriotism", en: www.usa-patriotism.com/quotes/_list.htm, consultado el 25 de enero de 2011.

CIERRE DE LA PARTE 5

Principios o guías fundamentales para la función administrativa de la dirección

Como se mencionó en los cierres de partes para la planeación, la organización y la integración de personal, la experiencia y la observación de la administración indican ciertos principios o guías administrativas de tipo fundamental.

Cada principio tiene una letra que representa el tipo de función administrativa. La letra "D" colocada frente de los principios indica que pertenece a la función administrativa de dirección.

Principios o guías fundamentales para la dirección

La función administrativa de la dirección se puede resumir en varios principios o guías.

D1 *Principio de armonía de los objetivos*. Entre más puedan armonizar los administradores las metas personales de los individuos con las de la empresa, más efectiva y eficiente será ésta.

D2 *Principio de motivación*. Ya que la motivación no es una simple cuestión de causa y efecto, entre más administradores evalúen con todo cuidado una estructura de recompensas, entre más la contemplen desde un punto de vista situacional y de contingencias, y entre más la integren dentro de todo un sistema de administración, más efectivo será un programa de motivación.

D3 *Principio de liderazgo*. Ya que las personas tienden a seguir a aquellos que, en su opinión, les ofrezcan un medio de satisfacer sus metas personales, entre más entiendan los administradores qué es lo que motiva a sus subordinados y cómo operan estos motivadores, y entre más reflejen esta comprensión en el desempeño de sus funciones administrativas, más probabilidades tendrán de ser efectivos como líderes.

Para que la comunicación organizacional sea efectiva, los administradores deben tomar nota de los siguientes principios.

D4 *Principio de la claridad en la comunicación*. La comunicación tiende a ser clara cuando se expresa en un lenguaje y se transmite de una manera que pueda ser entendida por el receptor.

D5 *Principio de la integridad en la comunicación*. Entre mayor sea la integridad y la consistencia de los mensajes escritos, orales y no verbales, así como del comportamiento moral del emisor, mayor será la aceptación del mensaje por parte del receptor.

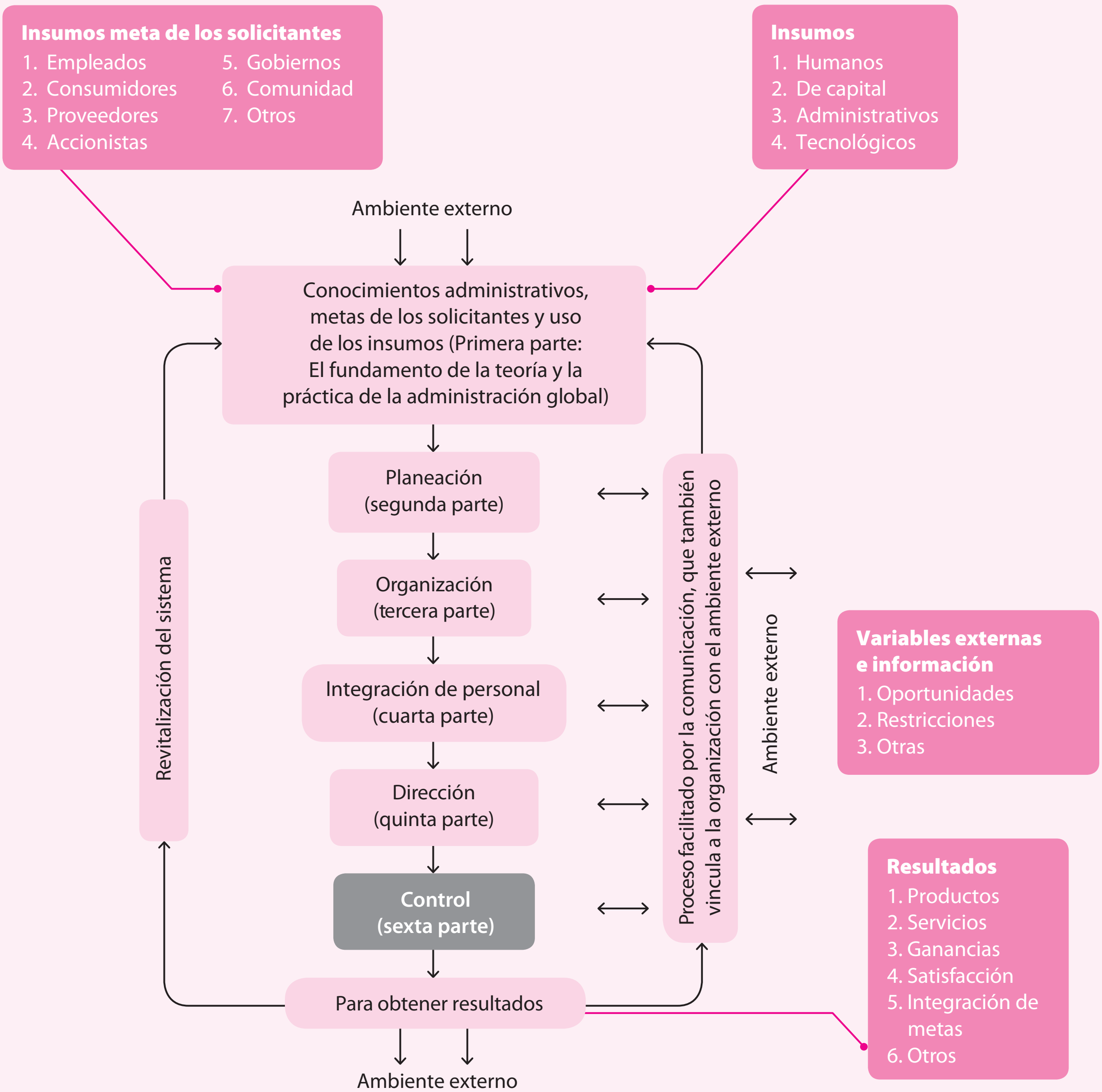
D6 *Principio de uso complementario de la organización informal*. La comunicación tiende a ser más efectiva cuando los administradores utilizan la organización informal para complementar los canales de comunicación de la organización formal.

El emisor tiene la responsabilidad de formular el mensaje de modo que el receptor lo pueda entender. Esta responsabilidad se relaciona principalmente con la comunicación escrita y oral y apunta hacia la necesidad de planear el mensaje, expresando los supuestos fundamentales y aplicando las reglas generalmente aceptadas para escribir y para hablar en forma efectiva.

La organización informal es un fenómeno que los administradores deben aceptar, ya que la información, verdadera o no, fluye de una manera rápida a través de ella. En consecuencia, deben tomar ventaja de este mecanismo para corregir la información incorrecta y para proporcionar la que no pueda ser efectivamente enviada o apropiadamente recibida a través del sistema formal de comunicación.

Parte 6

Control



Fundamentos de administración, 8a. edición

Parte 1 El fundamento de la teoría y práctica de la administración global

Capítulo 1 Administración: ciencia, teoría y práctica

Capítulo 2 Administración y sociedad: el ambiente externo, responsabilidad social y ética

Capítulo 3 Administración global, comparada y de la calidad

Parte 2 Planeación

Capítulo 4 Fundamentos de la planeación y de la administración por objetivos

Capítulo 5 Estrategias, políticas y premisas de la planeación

Capítulo 6 Toma de decisiones

Cierre de la parte 2 Principios para la planeación

Parte 3 Organización

Capítulo 7 Naturaleza de la organización, espíritu emprendedor y reingeniería

Capítulo 8 Estructura de la organización: departamentalización

Capítulo 9 Autoridad de línea, personal de *staff*, delegación del poder de decisión (*empowerment*) y descentralización

Capítulo 10 Organización efectiva y cultura organizacional

Cierre de la parte 3 Principios para la organización

Parte 4 Integración de personal

Capítulo 11 Administración y selección de recursos humanos

Capítulo 12 Evaluación del desempeño y plan de carrera

Capítulo 13 Administración del cambio a través del desarrollo del administrador y de la organización

Cierre de la parte 4 Principios para la integración de personal

Parte 5 Dirección

Capítulo 14 Factores humanos y motivación

Capítulo 15 Liderazgo

Capítulo 16 Comités, equipos y toma grupal de decisiones

Capítulo 17 Comunicación

Cierre de la parte 5 Principios para la dirección

Parte 6 Control

Capítulo 18 El sistema y el proceso del control

Capítulo 19 Técnicas de control y tecnologías de la información

Capítulo 20 Productividad, administración de operaciones y administración de la calidad total

Cierre de la parte 6 Principios para el control

Capítulo 18

El sistema y el proceso del control

Objetivos de aprendizaje

Al terminar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- **OA1** Describir los pasos del proceso básico del control.
- **OA2** Explicar los puntos críticos del control, estándares y puntos de comparación (*benchmarking*).
- **OA3** Ejemplificar las aplicaciones del sistema de realimentación.
- **OA4** Comprender que la información en tiempo real no resuelve todos los problemas de control administrativo.
- **OA5** Demostrar que los sistemas de control preventivo hacen que el control administrativo sea más eficaz.
- **OA6** Describir algunas de las técnicas más usadas de control general en una empresa.
- **OA7** Reconocer la utilidad y los problemas de las auditorías administrativas que realizan las empresas de contabilidad.
- **OA8** Entender la diferencia entre el control burocrático y el control del clan.
- **OA9** Enlistar y explicar los requisitos para un control eficaz.

Aunque los líderes proporcionen una visión a la organización y sus seguidores, también necesitan implementar esa visión. Esto significa que el desempeño necesita adherirse a los planes, y eso exige control. La función administrativa del **control** consiste en la medición y corrección del desempeño con la finalidad de asegurarse de que se cumplen los objetivos de la empresa y los planes para lograrlos; se relaciona estrechamente con la función de planeación. De hecho, algunos estudiosos de la administración piensan que no se pueden separar; aunque es aconsejable hacerlo desde el punto de vista conceptual. Por eso las exponemos de manera independiente en las partes segunda y sexta del libro. Ahora bien, ambas pueden verse como las hojas de una tijera: para que sirva debe tener las dos. Sin objetivos ni planes, el control no es posible, porque el desempeño se tiene que medir con criterios establecidos.

Control Medición y corrección del desempeño con la finalidad de asegurarse de que se cumplen los objetivos de la empresa y los planes para lograrlos.

OA1

Proceso básico del control

Las técnicas y los sistemas de control son esencialmente los mismos tanto si se aplican para dinero, como para procedimientos administrativos, moral, calidad del producto o cualquier otra cosa. El proceso básico, dondequiera que se encuentre y cualquiera que sea su objetivo, abarca tres pasos:

1. Establecimiento de estándares.
2. Medición del desempeño frente a estos estándares.
3. Corrección de las anomalías respecto a los estándares y los planes.

Establecimiento de estándares

Ya que los planes son los criterios de medición con los cuales los administradores diseñan los controles, el primer paso del proceso de control es, lógicamente, trazar los planes. Sin embargo, ya que sus detalles y el grado de complejidad varían, y ya que los administradores no están en posición de supervisarlo todo, se fijan estándares especiales. Los **estándares** son simplemente criterios de desempeño; son los puntos (seleccionados de la totalidad de un programa de planeación) en los que éste se mide, para que los administradores tengan indicios sobre la marcha del trabajo y no tengan que estar al pendiente de cada fase de ejecución de los planes.

Estándares Criterios del desempeño

Hay muchos estándares. Entre los mejores están las metas u objetivos verificables, como se indicó en el tema de administración por objetivos (véase el capítulo 4). En la siguiente sección diremos más acerca de los estándares, en especial aquellos que señalan desviaciones en puntos críticos.

Medición del desempeño

Aunque tal medición no siempre es factible, lo más conveniente para medir el desempeño con los estándares es hacerlo sobre una base que se proyecte al futuro, de modo que las anomalías se detecten antes de que ocurran y se apliquen las medidas correctivas pertinentes. El administrador atento y enfocado en el futuro predice algunas veces las probables desviaciones respecto a los estándares. Sin embargo, a falta de esa capacidad, éstas deben detectarse tan pronto como sea posible.

Corrección de desviaciones

Los estándares deben reflejar las diversas posiciones de la estructura de la organización. Si el desempeño se mide de manera acorde, es más fácil corregir las desviaciones. Al asignar el trabajo a individuos o grupos, los administradores saben exactamente dónde se deben aplicar las medidas correctivas.

La corrección de las anomalías es el punto en el que el control aparece como una parte del sistema de administración y se relaciona con las otras funciones administrativas. Para corregirlas, los administradores vuelven a trazar sus planes o modifican sus metas (es un ejercicio del principio del cambio de rumbo en la navegación) o también ejercen su función de organización a través de la reasignación o aclaración de un trabajo. Igualmente corrigen al designar más personal, seleccionar o capacitar mejor a los subordinados o recurren a la medida correctiva definitiva: el despido laboral. Otra forma de enmendar es a través de un mejor liderazgo: amplían las explicaciones del puesto o aplican técnicas de liderazgo más eficaces.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL www.walmart.com

Consideraciones especiales en el control de compañías internacionales

Controlar compañías nacionales es difícil, pero es aún más complicado en el caso de las que operan en varios países. Las distancias hacen que ciertos controles, como la vigilancia, se compliquen, a pesar de los aviones modernos. Por ejemplo, Walmart opera en todo el mundo y aplicar los mismos criterios de medición en todas las tiendas es muy complejo.

Los estándares de control se tienen que ajustar al contexto local. Las sucursales que operan en países con mano de obra barata tienen presupuestos de costos más bajos que las que operan en lugares donde los trabajadores ganan más. También la productividad de los países con mano de obra barata puede ser menor que la de otras naciones.

Los precios de transferencia entre las oficinas centrales y las sucursales o entre éstas distorsionan el índice de rentabilidad y las tasas del rendimiento sobre la inversión. Distorsiones similares obedecen a las fluctuaciones monetarias entre los países. Además, una inflación errática o crónica hace que la fijación de estándares y la medición correspondiente sea una tarea difícil.

También se deben considerar otros factores al ejercer el control. Como se señaló en el análisis de la organización, la estructura organizacional debe facilitarlo. Las corporaciones multinacionales requieren una departamentalización distinta que las empresas nacionales. Otra forma de ejercer el control es designar administradores competentes para impedir que ocurran anomalías. Antes, las corporaciones multinacionales enviaban administradores experimentados para que dirigieran sus sucursales en otros países. Sin embargo, en fechas más recientes los seleccionan y capacitan del país en el que operan. Además, aquellos que tienen la capacidad de adaptarse a otras culturas pueden provenir de un país distinto al de la oficina principal y al de las sucursales. Como se mencionó, en una ocasión el director ejecutivo de las oficinas de Volkswagen en Estados Unidos no era alemán ni estadounidense, sino canadiense.

www.vw.com

La forma de ejercer el control varía con los países. Por ejemplo, en Estados Unidos se trata de señalar explícitamente la responsabilidad de las anomalías. En muchos países asiáticos, los superiores dejan que los empleados que no cumplen con los estándares "guarden las apariencias". Además, prefieren no establecer estándares mensurables. Entonces, ¿cómo controlan? En países como Japón, donde el trabajo de grupo es común, la presión de los compañeros puede ser un medio muy eficaz de lograrlo.

En síntesis, el control (es decir, la fijación de estándares, la medición del desempeño y la toma de acciones correctivas) debe ser suficientemente flexible para tomar en cuenta el ambiente organizacional y el contexto del país.

Puntos críticos de control, estándares y puntos de comparación (*benchmarking*)

OA2

Los estándares son criterios de medición contra los que se mide el desempeño real o esperado. Un administrador podría controlar una operación sencilla, vigilando atentamente el trabajo. Sin embargo, en la mayoría de las operaciones esto no es posible debido a la complejidad del trabajo y a que tiene mucho más que hacer aparte de vigilar el desempeño durante todo el día; por lo tanto, debe elegir los aspectos a los que prestará atención para asegurarse de que el trabajo marcha según los planes.

Los puntos de control seleccionados deben ser *cruciales*, en el sentido de que sean factores limitantes en la operación o que muestren mejor que otros si los planes funcionan o no. Con tales estándares, los administradores pueden manejar un grupo más grande de subordinados y extender su tramo de control, con los resultantes ahorros en costos y el mejoramiento en la comunicación. El **principio de control de punto crítico**, uno de los principios de control más importantes, afirma que un control eficaz requiere que se atiendan los factores que son críticos para evaluar el desempeño contra los planes. Otra forma de ejercer el control es comparar el desempeño de la compañía con el de otras empresas, en determinados puntos de comparación.

Principio de control del punto crítico Un control eficaz requiere que se atiendan los factores que son críticos para evaluar el desempeño contra los planes.

Tipos de estándares de punto crítico

Todo objetivo, toda meta de los programas de planeación, toda actividad de estos programas, toda política, todo procedimiento y todo presupuesto se convierten en estándares contra los cuales se puede medir el desempeño real o esperado. Sin embargo, en la práctica, son de los siguientes tipos:

1. Estándares físicos.
2. Estándares de costos.
3. Estándares de capital.
4. Estándares de ingresos.
5. Estándares de programas.
6. Estándares intangibles.
7. Metas como estándares.
8. Planes estratégicos como puntos de control para el control estratégico.

Estándares físicos

Los estándares físicos son mediciones no monetarias comunes en el nivel operativo, donde se usan materiales, se emplea mano de obra, se prestan servicios y se producen bienes. Expresan cantidades como las horas de mano de obra por unidad de producción, litros de combustible por caballo de fuerza, kilometraje recorrido por tonelada de fletes transportado, unidades de producción por horas máquina o los metros de alambre por tonelada de cobre. Los estándares físicos también indican calidad, como dureza de cojinetes, proximidad de las tolerancias, tasa de ascenso de un avión, durabilidad de una tela o inalterabilidad de un color.

Estándares de costos

Los estándares de costos son mediciones monetarias y, al igual que los físicos, son comunes en el nivel operativo. Le imputan valores monetarios a aspectos específicos de las operaciones. Un aspecto ilustrativo de los estándares de costos son algunas medidas muy comunes, como los costos directos e indirectos por unidad producida, costo de la mano de obra por unidad o por hora, costo de los materiales por unidad, costos por hora máquina, costos por asiento-kilómetro de avión, costos de ventas por unidad monetaria o unidad de ventas y costos por metro de pozo petrolero perforado.

Estándares de capital

Hay varios estándares de capital y todos ellos surgen de aplicar mediciones monetarias a unidades físicas. Tienen que ver con el capital invertido en la empresa, más que con los costos operativos y, por lo tanto, atañen principalmente al balance general y no al estado de resultados. Tal vez el más usado para las nuevas inversiones, así como para el control general, sea el rendimiento sobre la inversión. El balance general común revelará otros estándares de capital, como las razones de activos circulantes a pasivos circulantes, de deudas a capital contable neto, de inversiones fijas a inversión total, de efectivo y cuentas por cobrar a cuentas por pagar, y de pagarés o bonos a capital, así como el tamaño y la rotación de los inventarios.

Estándares de ingresos

Los estándares de ingresos son el resultado de asignar valores monetarios a las ventas. Pueden incluir algunos como el ingreso por kilómetro pasajero de autobús, promedio de ventas por cliente y ventas *per cápita* en un área de un supermercado.

Estándares de programas

A veces se pide a un administrador que instale un programa de presupuestos variables, de seguimiento formal del desarrollo de los nuevos productos, o de mejoramiento de la calidad de los vendedores. Aunque haya que aplicar un juicio subjetivo para evaluar un programa de desempeño, el tiempo y otros factores se pueden usar como estándares objetivos.

Estándares intangibles

Los estándares que no se expresan con medidas físicas ni monetarias son más difíciles de establecer. ¿Cuál puede tomar un administrador para determinar la competencia del agente de compras de la división o del director de personal? ¿Cuál usar para determinar si el programa de publicidad

cumple los objetivos de corto y largo plazos? ¿O para evaluar si el programa de relaciones públicas ha sido exitoso? ¿O si los supervisores se esfuerzan por lograr los objetivos de la compañía? Estas preguntas muestran la dificultad de establecer estándares o metas para una medición clara cuantitativa o cualitativa.

Metas como estándares

Con la tendencia actual de las empresas mejor administradas a tender una red de metas verificables cualitativas y cuantitativas en todos los niveles de la administración, disminuye el uso de los estándares intangibles, aunque todavía es importante. En operaciones de programas complejos, así como en el desempeño de ellos mismos, los administradores modernos han visto que a través de la investigación y reflexión es posible definir metas que sirvan como estándares del desempeño. Aunque es probable que las metas cuantitativas asuman la forma de los estándares que se describieron más arriba, la definición de las metas cualitativas representa un avance importante en el campo de los estándares. Por ejemplo, si el programa de la oficina de ventas de un distrito se estructura de tal modo que incluya la capacitación de los vendedores de acuerdo con un plan de características específicas, el plan y sus características proporcionan estándares que se convierten en objetivos y, por lo tanto, en "tangibles".

Planes estratégicos como puntos de control para el control estratégico

El **control estratégico** requiere un monitoreo sistemático de los puntos estratégicos de control y la modificación de la estrategia de la organización con base en esta evaluación. Como ya se señaló, planeación y control están muy relacionados. Por lo tanto, los planes estratégicos requieren un control estratégico. Además, ya que los controles facilitan comparar las metas pretendidas con el desempeño real, también dan oportunidades de aprender, lo cual es la base del cambio organizacional. Finalmente, a través del control estratégico y el seguimiento correspondiente se obtienen indicios del desempeño organizacional y del siempre cambiante ambiente.

Control estratégico Monitoreo sistemático de los puntos estratégicos de control y modificación de la estrategia de la organización con base en esta evaluación.

Puntos de comparación (*benchmarking*)[1]

En la actualidad, el concepto de **puntos de comparación (*benchmarking*)** es muy aceptado. Es un enfoque para fijar metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria. El establecimiento de puntos de comparación partió de la necesidad de tener datos contra los cuales medir el desempeño. ¿Cuáles deberían ser los criterios? Por ejemplo, si una compañía necesita seis días para completar la orden de un cliente y un competidor necesita sólo cinco, entonces esos cinco no se convierten en el estándar si una empresa en una industria no relacionada puede atender los pedidos en cuatro días. El criterio de cuatro días se convierte en el punto de comparación aunque a primera vista parezca una meta inalcanzable. Entonces, se analiza con todo cuidado el proceso de despacho de los pedidos y se trata de descubrir formas creativas para equiparar el punto de comparación. Hay tres tipos de *benchmarking*:

Punto de comparación (*benchmarking*) Enfoque para fijar metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria.

Tres tipos de puntos de comparación: estratégicos, operacionales y administrativos.

1. *Puntos de comparación estratégicos.* Comparan varias estrategias e identifican los elementos de éxito estratégicos.
2. *Puntos de comparación operacionales.* Comparan los costos relativos o las posibilidades de la diferenciación del producto.

[1] Robert C. Camp, "Learning from the Best Leads to Superior Performance", en Arthur A. Thompson, Jr., A. J. Strickland III y Tracy Robertson Kramer (eds.), *Readings in Strategic Management*, 5a. ed. (Chicago: Irwin, 1995), pp. 518-524; Y. K. Shetty, "Aiming High: Competitive Benchmarking for Superior Performance", ibid., pp. 525-535; J. M. Juran, "A History of Managing for Quality in the United States, Part 2", *Quality Digest*, diciembre de 1995, p. 40; Charles J. Burke, "10 Steps to Best-Practices Benchmarking", *Quality Digest*, febrero de 1996, pp. 23-28. Para la fijación de estándares de comparación en Europa, véase www.benchmarking-in-europe.*com,* consultado el 17 de noviembre de 2011.

3. *Puntos de comparación administrativos.* Se centran en funciones de apoyo, como la planeación del mercado y los sistemas de información, logística, administración de recursos humanos, etcétera.

Los pasos que deben seguirse para fijar puntos de comparación incluyen la identificación de lo que debe establecerse como punto de referencia. A continuación se elige a los mejores del campo. Se deben recopilar y analizar datos que después se convierten en las metas del desempeño. Durante la instrumentación del nuevo enfoque, el desempeño se mide de manera periódica y se toman a tiempo acciones correctivas.

OA3

Control como sistema de realimentación

El control administrativo es el mismo proceso de control básico que el que se encuentra en los sistemas físicos, biológicos y sociales. Muchos de ellos se controlan mediante la realimentación de la información, que muestra las desviaciones con respecto a los estándares e inicia los cambios. En otras palabras, los sistemas usan parte de su energía para realimentar información que compare el desempeño con un estándar y que inicie una acción correctiva. En el capítulo 4 vimos un sistema sencillo de realimentación (véase figura 4.1).

> El control administrativo, por lo general, se percibe como un sistema de realimentación semejante al termostato de una casa.

El control administrativo, por lo general, se percibe como un sistema de realimentación semejante al que opera en el termostato de una casa. Esto se plasma en la figura 18.1, que muestra el proceso de realimentación del control administrativo. El sistema coloca el control bajo una luz más compleja y realista que la

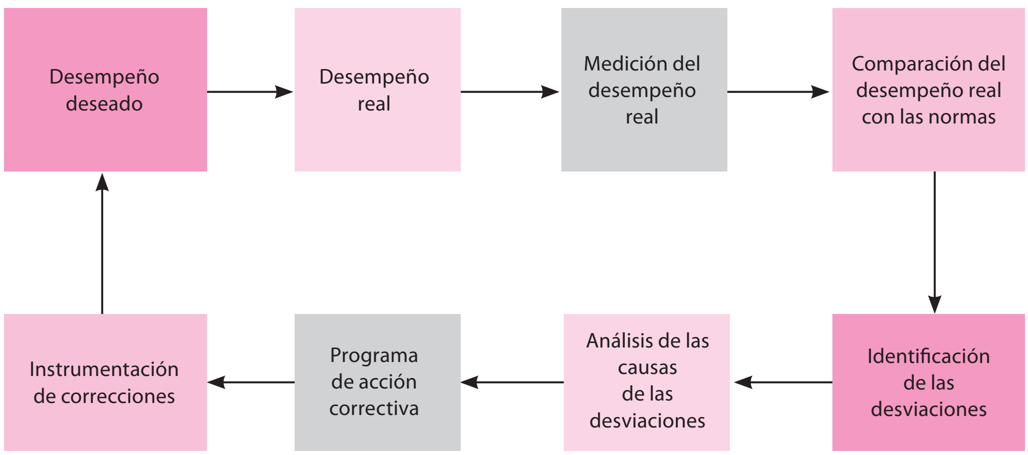


Figura 18.1 Ciclo de realimentación del control administrativo.

ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

Ejemplos de sistemas de realimentación

El termostato que se instala en algunas casas es un sistema de realimentación y control de información. Cuando la temperatura de la casa baja del nivel preestablecido, se envía un mensaje eléctrico al sistema de calefacción, para que se active en ese momento. Cuando la temperatura aumenta y alcanza su nivel, otro mensaje cierra el calentador. Esta continua medición y el apagado y encendido mantiene la casa a la temperatura deseada. Un proceso similar activa el sistema de aire acondicionado. Tan pronto como la temperatura excede cierta medida, el sistema de aire acondicionado enfría la casa hasta alcanzar la temperatura deseada. En el cuerpo humano, diversos sistemas de realimentación controlan la temperatura, tensión arterial, reacciones motrices y otras condiciones. Otro ejemplo de realimentación es la calificación que recibe un estudiante en una prueba semestral, cuya intención es darle información sobre su desempeño y, si es inferior a lo deseable, le envía una señal para que mejore.

que se tendría si se le considerara meramente como una cuestión de establecimiento de estándares, medición del desempeño y corrección de desviaciones. Los administradores miden el desempeño real, comparan esta medición con los estándares e identifican y analizan las desviaciones. Pero entonces, para hacer las correcciones necesarias, deben establecer un programa correctivo e implementarlo para llegar al desempeño deseado.

Información y control en tiempo real

OA4

Información en tiempo real
Información acerca de lo que está sucediendo en el momento en que está ocurriendo.

Uno de los avances más interesantes que ha surgido del uso de las computadoras y con ellas de la recopilación, transmisión y almacenamiento electrónico de datos es el desarrollo de los sistemas de **información en tiempo real**, que es aquello que trata acerca de lo que está sucediendo en el momento en que está ocurriendo. A través de varios métodos, es técnicamente posible obtener datos en tiempo real acerca de muchas operaciones. Por ejemplo, desde hace años las aerolíneas reúnen información de los lugares vacíos consultando en la memoria el número de vuelo, la ruta del viaje (ciudades de salida y de destino) y la alimentan a otro sistema de memoria, el cual ofrece de manera inmediata información acerca de la disponibilidad de los asientos. Los supermercados y tiendas de departamentos tienen cajas registradoras electrónicas que transmiten inmediatamente los datos de cada venta a un sistema central de almacenamiento de datos, donde se compila información de inventarios, ventas, utilidad bruta, ganancias y otras cifras a medida que se generan. El administrador de una fábrica tiene un sistema que señala en todo momento el estado de la producción en términos de punto de producción, horas de mano de obra acumuladas e incluso si el proyecto está retrasado o a tiempo.

Algunas personas ven la información en tiempo real como un medio de obtener un control constante de ámbitos importantes para los administradores, en otras palabras, para ejercerlo en el mismo momento que la información muestra una desviación de los planes. Pero la referencia al ciclo de realimentación del control administrativo de la figura 18.1 muestra que la información en tiempo real no hace posible, excepto tal vez en los casos más sencillos e inusitados, el control en tiempo real. En muchas labores es posible recopilar datos en tiempo real que midan el desempeño y también en muchos de estos casos es posible compararlos con los estándares e identificar las desviaciones. Pero el análisis de las causas de las desviaciones, el establecimiento de programas de corrección y la instrumentación de estos programas requieren mucho más tiempo.

Por ejemplo, en el caso del control de calidad, se necesita mucho tiempo para descubrir cuál es la causa de los rechazos de la fábrica y todavía más para poner en vigor las medidas correctivas. En el caso más complejo del control de los inventarios, particularmente si se trata de una compañía de manufactura que tenga muchos artículos (materia primas, partes componentes, bienes en proceso y productos terminados), el tiempo de corrección llega a ser muy prolongado. Una vez que se tiene la información de que un inventario es demasiado grande, las medidas para devolverlo al volumen deseado tardan meses. De este modo sucede lo que con la mayoría de los problemas de control administrativo: los retrasos son inevitables.

Esto no significa que la medición rápida del desempeño no sea importante. Cuanto más pronto sepan los administradores que las actividades que son su responsabilidad no siguen los planes, antes harán las correcciones necesarias. Aun así, siempre queda la pregunta sobre si el costo de recopilar datos en tiempo real vale los pocos días ahorrados. Muchas veces la respuesta es positiva, como sucede en el caso de las aerolíneas, en las que tener rápidamente información acerca de la disponibilidad de los asientos es crucial para atender a los clientes y llenar los aviones. Pero en el caso de una compañía importante que producía un equipo de defensa prioritario, había poca información en tiempo real en comparación con la que se obtendría en un sistema de control de información complejo. Aun en el caso de este programa, se pensó que el beneficio de reunir datos en tiempo real no valía el gasto porque el proceso de corrección requería demasiado tiempo.

OA5

Control preventivo

Las demoras en el proceso de control administrativo muestran que éste se debe dirigir al futuro si ha de ser eficaz. Ilustra el problema de usar sólo realimentación sobre el producto de un sistema y de medir este producto como un medio de control. Muestra la deficiencia de datos históricos como los que se reciben de los informes contables. Una de las dificultades de los datos históricos es que indican en el mes de noviembre a los administradores que perdieron dinero en octubre (o incluso en septiembre) por algo que se hizo en julio. Tan tarde, la información es únicamente un dato histórico tan interesante como inquietante.

Lo que los administradores necesitan para controlar es un sistema que les indique, a tiempo para tomar una acción correctiva, que ocurrirán problemas si no hacen algo en este momento. La realimentación proveniente del producto final de un sistema no es buena para el control. Es poco más que una autopsia. Nadie tiene el poder de cambiar el pasado.

Para un control efectivo, los administradores necesitan un sistema que les indique los problemas potenciales, dándoles tiempo para corregir las acciones antes de que los problemas ocurran.

El control dirigido al futuro se omite en la práctica, principalmente porque, para propósitos de control, los administradores confían demasiado en los datos contables y estadísticos. Desde luego, a falta de un medio para escudriñar el futuro, una referencia a la historia (basada en el cuestionable supuesto de que el pasado es prólogo del porvenir) se admite mejor que ninguna referencia.

OA6

Realimentación en los sistemas humanos

Hay muchos ejemplos de control preventivo en los sistemas humanos. Por ejemplo, un motociclista que quiere mantener una velocidad constante al ascender por una colina no espera a que el velocímetro señale una disminución en la velocidad antes de apretar el acelerador. Por el contrario, a sabiendas de que la colina representa una variable que altera el sistema, el conductor corregiría oprimiendo el acelerador antes de que disminuya la velocidad. Del mismo modo, un cazador siempre apuntará delante del vuelo de un pato para corregir el retraso entre el disparo y el blanco.

Sistemas preventivos frente a sistemas correctivos

Sistemas preventivos Monitorean los insumos hacia un proceso para investigar si son como se planearon; en caso de no ser así, los insumos o el proceso se cambian para obtener los resultados deseados.

Los sistemas simples de realimentación miden los productos finales e informan al sistema las acciones correctivas para obtener los resultados deseados. En la mayoría de los problemas administrativos, debido a los retrasos en el proceso de corrección, esto no es suficiente. Los **sistemas preventivos** vigilan la *información* que se da a un proceso para determinar si responde a lo planeado; en caso de no ser así, se modifica la información o el proceso para obtener los resultados deseados. En la figura 18.2 se comparan los sistemas de información preventiva y correctiva.

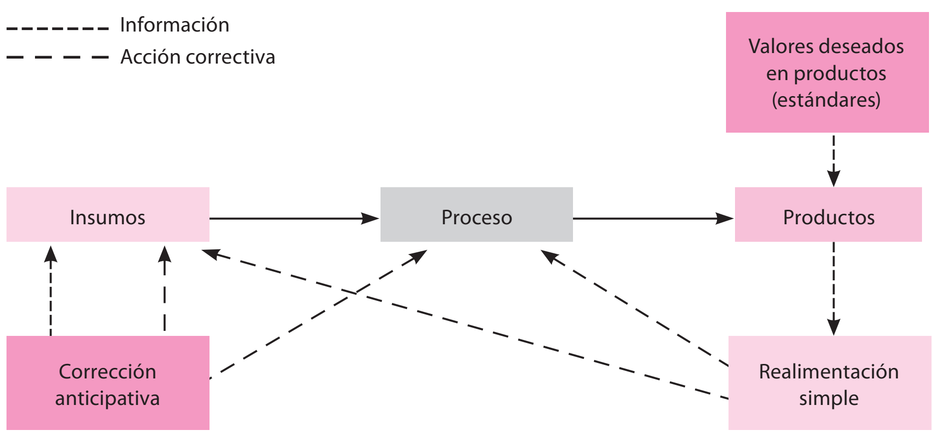


Figura 18.2 Comparación entre sistemas de realimentación simple y de corrección preventiva.

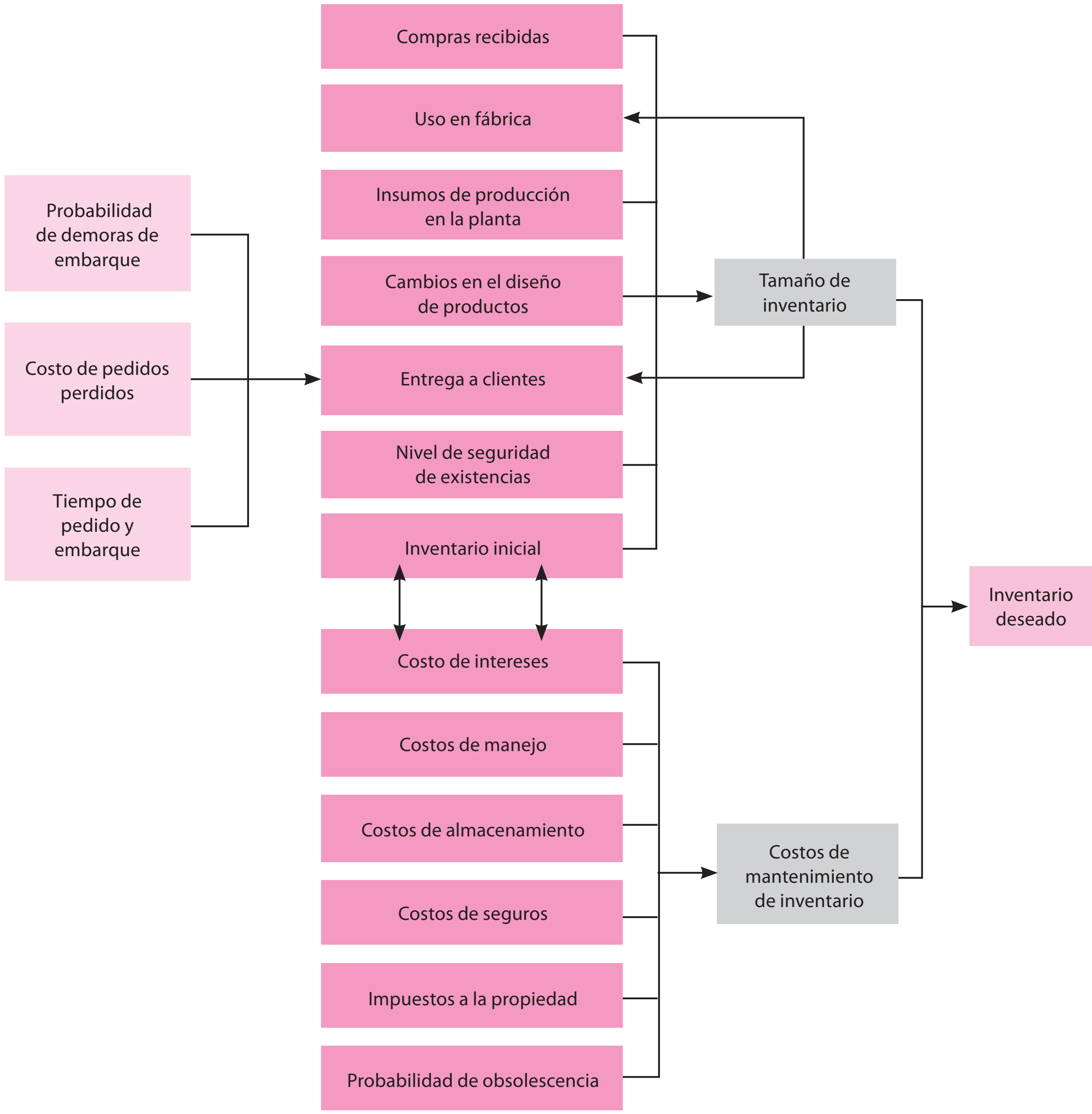


Figura 18.3 Sistemas de insumos para el control de inventarios con corrección preventiva.

En cierto sentido, un sistema de control preventivo es un sistema de realimentación. Pero la realimentación de la información está en el lado de *entrada* del sistema, de tal modo que se hagan correcciones antes de que incidan en el resultado. Además, incluso con un sistema preventivo, el administrador todavía deberá medir el resultado, ya que no es posible que algo funcione tan perfectamente como para estar seguros de que éste será siempre el deseado.

Información preventiva en la administración[2]

Mediante el ejemplo de un sistema de planeación de inventarios, daremos una idea de lo que significa la información preventiva en el control administrativo. En la figura 18.3 se ilustran estos conceptos.

[2] Algunas veces se le llama *control preliminar* o *control de dirección*.

La figura esquemática, un tanto simplificada, de las variables de entrada que se muestran en la gráfica para la planeación y el control del inventario indica que para que los administradores controlen los inventarios, deben identificar las variables del sistema. Algunas de ellas no tienen ningún efecto, ni negativo ni positivo, sobre el inventario.

Además, si el sistema de variables y su impacto sobre un proceso se representan de manera exacta (cada empresa debe diseñar los suyos propios, adecuados a las realidades de su situación), una desviación respecto a cualquier entrada prevista puede dar como resultado un producto no planeado si no se corrige a tiempo. Por ejemplo, en el caso del modelo del inventario, si las compras entregadas son mayores que las planeadas o si el consumo de la fábrica es inferior a lo planeado, el resultado será un inventario mayor si no se corrige la anomalía. Desde luego, para hacer que la información preventiva funcione en la práctica, las entradas deben controlarse cuidadosamente.

Uno de los problemas que se presentan en todos los sistemas de control preventivo es la necesidad de observación de lo que los ingenieros denominan perturbaciones, y que son factores que no han sido tomados en cuenta en el modelo de entrada pero que tienen un impacto sobre el sistema y sobre el resultado deseado. Como es obvio, sería impráctico tomar en cuenta en un modelo todos los factores que pudieran afectar la operación de un programa. Por ejemplo, la quiebra de un proveedor de gran tamaño sería una variable no anticipada ni programada y demoraría el embarque de los suministros. Ya que los sucesos fortuitos ocurren y pueden alterar un resultado, el control de las entradas regulares debe completarse observando y tomando en cuenta las perturbaciones inesperadas.

Requisitos de un sistema de control preventivo

Los requisitos de un sistema de control preventivo son los siguientes:

1. Hacer un análisis profundo y cuidadoso de los sistemas de planeación y control, e identificar las variables más importantes.
2. Elaborar un modelo del sistema.
3. Mantener actualizado el modelo; en otras palabras, éste se debe revisar constantemente para ver si las variables identificadas y sus interrelaciones continúan representando la realidad.
4. Recopilar datos con regularidad sobre las variables e ingresarlas en el sistema.
5. Evaluar con regularidad las variaciones de los datos reales respecto a las entradas previstas y evaluar el impacto en el resultado esperado.
6. Al igual que cualquier otra técnica de planeación y de control, todo lo que hace un sistema es indicar problemas; las personas deben tomar las medidas para resolverlos.

Control del desempeño general

La planeación y el control se consideran cada vez más un sistema interrelacionado. Junto con las técnicas de control parcial, se crean otros dispositivos para medir el desempeño general de una empresa (o una división o un proyecto) según las metas generales.

Hay muchos motivos para controlar el desempeño global. En primer lugar, así como la planeación general debe aplicarse a las metas de la empresa o de una división grande, también se deben aplicar controles generales. En segundo lugar, la descentralización de la autoridad (especialmente en las divisiones de productos o territorios) crea unidades semiindependientes que deben sujetarse a controles generales para evitar el caos de una independencia completa. En tercer lugar, los controles generales permiten la medición del esfuerzo total de un administrador dentro de un área, en lugar de sólo partes.

Muchos controles globales de las empresas son financieros.

Como era de esperarse, muchos controles globales de las empresas son financieros, ya que éstas deben su existencia a las utilidades y sus recursos de capital son escasos, por mucho que sean vitales para el negocio. Ya que las finanzas son la

fuerza vinculante de los negocios, los controles financieros son un importante indicador objetivo del éxito de los planes. Además, los programas de computación expertos aprovechan los registros financieros como herramientas estratégicas.[3]

Las mediciones financieras también resumen, como denominador común, la operación de diversos planes. Además, indican en forma exacta los gastos totales de los recursos para alcanzar las metas. Así ocurre en todas las organizaciones. Aunque el propósito de una institución educativa o gubernamental no sea obtener utilidades monetarias, cualquier administrador responsable debe saber lo que ha costado alcanzar las metas en términos de recursos. Una contabilidad apropiada es importante no solamente para las empresas, sino también para el gobierno.

Los controles financieros, al igual que cualquier otro, se tienen que adecuar a las necesidades específicas de la empresa o el puesto. Doctores, abogados y administradores ubicados en diferentes niveles organizacionales tienen distintas necesidades de control en su trabajo. Los análisis financieros también proporcionan una excelente "ventana" para ver el desempeño en las áreas que no son financieras. Por ejemplo, una desviación de los costos planeados puede llevar a un administrador a buscar las causas de una planeación deficiente, mala capacitación de los empleados y de otros factores que no son financieros.

Control de resultados (utilidades y pérdidas)

OA7

El estado de resultados de una empresa sirve para propósitos importantes de control, principalmente debido a su utilidad para determinar los factores inmediatos de costos o ingresos que han explicado el éxito o el fracaso. Como es obvio, si el estado de resultados primeramente se vacía en formato de pronóstico, mejora como dispositivo de control, ya que proporciona a los administradores la oportunidad, antes de que sucedan las cosas, de influir en los ingresos, los gastos y, en consecuencia, las utilidades.

Naturaleza y propósito de los controles de resultados

Ya que la supervivencia de un negocio depende por lo general de las utilidades, y ya que éstas son un estándar definitivo con el cual se mide el éxito, muchas compañías usan el **estado de resultados** para propósitos de control de divisiones y departamentos. Ya que es un estado financiero que incluye todos los ingresos y los gastos de un periodo, es un resumen verdadero de los resultados de las operaciones del negocio. El control de pérdidas y utilidades, cuando se aplica a las divisiones o departamentos, se basa en la premisa de que si el propósito de toda la empresa es obtener un beneficio, cada parte debe contribuir a él. De este modo, la capacidad de una parte del negocio para obtener una utilidad esperada se convierte un estándar para medir su desempeño.

Estado de pérdidas y ganancias o **estado de resultados**
Muestra todos los ingresos y gastos de un periodo, y por lo tanto, es un resumen verdadero de los resultados de las operaciones de los negocios.

Limitaciones del control de resultados

El control de resultados se relaciona con el costo contable y las transacciones en papel relacionadas con las transferencias de costos y de ingresos dentro de la compañía. Las aplicaciones de computadoras han reducido notablemente este costo. La duplicación de los registros contables, los esfuerzos por asignar los muchos costos de los gastos indirectos, y el tiempo y esfuerzo que se requieren para calcular las ventas en la compañía explican que este control salga tan caro si se lleva demasiado lejos.

[3] Phillip L. Zweig, John Verity, Stephanie Anderson Forrest, Greg Burns, Rob Hof y Nicole Harris, "Beyond Bean-Counting", *Business Week*, 28 de octubre de 1996, pp. 130-132.

Control a través del rendimiento sobre la inversión (ROI)[4]

Control del rendimiento sobre la inversión Mide tanto el éxito absoluto como el relativo de una compañía o unidad en razón de las utilidades y la inversión del capital.

Otra técnica de control es la que mide tanto el éxito absoluto como el relativo de una compañía o unidad en razón de las utilidades y la inversión de capital. El enfoque del rendimiento sobre la inversión, que se abrevia ROI, ha sido el centro del sistema de control de Du Pont Company. Este criterio de medición es la tasa de rendimiento que obtiene una compañía o una división sobre el capital que se les ha asignado. Por lo tanto, la herramienta considera las utilidades no como absolutas, sino como un rendimiento sobre el capital empleado en la empresa. En consecuencia, la meta de un negocio se ve no necesariamente como la optimización de las utilidades, sino como la optimización de los rendimientos provenientes del capital dedicado a los propósitos del negocio. Este estándar reconoce el hecho fundamental de que el capital es un factor crucial en toda empresa y, dada su escasez, limita el progreso. También subraya el hecho de que el trabajo de los administradores es hacer el mejor uso posible de los activos que se les han encomendado.

Auditorías administrativas y empresas de contabilidad

Aunque muchas empresas de consultoría en administración han emprendido diversas evaluaciones de los sistemas administrativos, de ordinario como parte de un estudio de organización, las que más interés han demostrado en la realización de auditorías administrativas han sido las empresas de auditorías contables. Uno de los adelantos significativos ha sido su ingreso al campo de los servicios administrativos con una amplia gama de consultorías. Es un atractivo campo de expansión para estas compañías, ya que la información financiera se encuentra en la organización y proporciona una ventana rápida acerca de los problemas de la administración, aunque ciertamente abre algunas posibilidades de conflictos de intereses. En otras palabras, con frecuencia se duda de si la misma empresa puede estar en el puesto de consultor en administración, que da consejos y presta servicios, y aun así ser completamente objetiva como auditor contable. De hecho, las empresas contables han tratado de evitar este problema organizando de manera separada estas dos actividades.

Las empresas de contadores siempre habían inspirado mucha confianza, pero esto cambió cuando los fiscales gubernamentales demostraron la culpabilidad de Arthur Andersen por obstrucción de la justicia en el caso del derrumbe de Enron en 2002.[5]

Cuadro de mando integral (*balanced scorecard*)[6]

El exceso de énfasis sobre los datos financieros puede haber desencadenado la popularidad del cuadro de mando integral (*balanced scorecard*). Robert Kaplan y David Norton han escrito am-

[4] Véase también W. Brian Arthur, "Increasing Returns and the New World of Business", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1996, pp. 100-109.

[5] Wendy Zellner y Dan Carney, "The Price of Victory over Andersen", *Business Week*, 1 de julio de 2002, p. 38; Joseph Weber, "The Lingering Lessons of Andersen's Fall", ibid., p. 39; Mike France y Dan Carney, "Why Corporate Crooks Are Tough to Nail", ibid., pp. 35-37; Joseph Nocera, "System Failure", *Fortune*, 24 de junio de 2002, pp. 62-74. Véase también Arthur Andersen, en: www.arthurandersen.com, consultado el 17 de noviembre de 2011, y "Enron", en: www.enron.com, consultado el 17 de noviembre de 2011.

[6] Robert S. Kaplan y David P. Norton, "Using the Balanced Scoreboard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review,* enero-febrero de 1996; Véase también Robert S. Kaplan y David P. Norton, *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Boston: Harvard Business School Press, 1996); El cuadro de mando integral se concentra en las perspectivas financieras, del cliente, del proceso interno y del aprendizaje y crecimiento al aclarar la visión y la estrategia de la empresa. Éste no es un sistema de medición sino también un sistema de administración; "What is a Balanced Scoreboard?", en: www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html, consultado el 17 de noviembre de 2011 "Balanced Scorecard Basics", en: www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx, consultado el 17 de noviembre de 2011.

pliamente sobre este tema, pero el origen del concepto puede atribuirse a la medición del desempeño realizada por General Electric en la década de 1950 y a la discusión que sobre el mismo hicieron ingenieros de proceso franceses.

Las empresas, las organizaciones sin fines de lucro y los gobiernos lo usan para alinear sus actividades con la visión de la organización y la estrategia, así como para mejorar la comunicación interna y externa. De este modo, el cuadro de mando integral no solamente sirve para el control, sino también para la planeación y la administración estratégica en general. Para lograr la visión y la estrategia, se deben considerar cuatro conjuntos de perspectivas. Primero, *el aprendizaje y el crecimiento* se ocupan de los objetivos, las medidas, las metas y las iniciativas. La segunda perspectiva se concentra en los *procesos internos de los negocios*, los cuales indican qué tan bien satisfacen los productos y servicios a los requisitos y expectativas de los clientes de la compañía en congruencia con la misión de ésta. La tercera perspectiva se concentra en la *satisfacción del cliente*. Incluso si el desempeño financiero es satisfactorio, los clientes insatisfechos pueden ser un indicador clave de problemas futuros. La cuarta, la *perspectiva financiera*, desde luego es importante, pero no debe conducir a un descuido desequilibrado de las otras tres perspectivas.

El enfoque del cuadro de mando integral es congruente con el enfoque de sistemas que se usa en este libro, el cual se centra en la importancia de las metas y de los objetivos, así como de la estrecha relación entre la planeación y el control. Además, pone de relieve la importancia del proceso total de administración y de la integración de las ventajas y desventajas internas con las oportunidades y amenazas externas.[7] También enfatiza la importancia de satisfacer o exceder las expectativas de los clientes y su satisfacción con los productos y servicios de las empresas. Finalmente, la necesidad de crear un excedente para cualquier organización, ya sea con o sin fines de lucro, se muestra en el modelo integrador de administración que proporciona el marco de referencia para este libro.

Control burocrático y control del clan

OA8

Las organizaciones ejercen el control estructural de varias maneras. Se distinguen dos tipos: el burocrático y el del clan. El **control burocrático** se caracteriza por un amplio uso de reglas, reglamentos, políticas, procedimientos y autoridad formal. Requiere descripciones claras de los puestos, presupuestos y con frecuencia tareas estandarizadas. Se espera que los empleados cumplan las reglas y reglamentos aunque tengan pocas oportunidades de participación.

El **control del clan** se basa en normas y valores compartidos, en un comportamiento esperado y en otros aspectos que expusimos en el capítulo 10, donde tratamos la cultura de la organización.[8] Un ejemplo es el uso de equipos y suele aparecer en organizaciones que con frecuencia operan en un ambiente muy dinámico que requiere adaptarse rápidamente a los cambios. Nokia, el productor más grande de teléfonos inalámbricos de Finlandia, trata de mantener la burocracia al mínimo y fomenta un ambiente congruente con la cultura de su país.

Control burocrático Se caracteriza por el amplio uso de reglas, reglamentos, políticas, procedimientos y autoridad formal.

Control del clan Se basa en normas, valores compartidos, comportamiento esperado y otras variables culturales.

www.nokia.com

Requisitos para un control eficaz

OA9

Todos los administradores atentos quieren un sistema de controles adecuado y eficaz para asegurarse de que los hechos se ajustan a los planes. Algunas veces no se comprende que los controles que usan los administradores deben estar diseñados para una tarea y para una persona específicos,

[7] Véase, por ejemplo, el análisis de la matriz FODA del capítulo 5.

[8] William Ouchi describió el clan como un sistema de control. Las características de una cultura del clan se pueden encontrar en "Managing Corporate Culture through Reward Systems", de Jeffrey Kerr y John W. Slocum, Jr. en *The Academy of Management Executive*, noviembre de 2005, pp. 132-133.

a la cual pretenden servir. Aunque el proceso básico y los fundamentos del control son universales, el sistema real requiere un diseño especial.

En efecto, para que los controles funcionen deben hacerse a la medida de los planes y puestos, de los administradores y su personalidad, y de las necesidades de eficiencia y de eficacia.

Diseño de controles de acuerdo con los planes y los puestos

Todas las técnicas y sistemas de control deben reflejar los planes que tienen que seguir. También deben prepararse según los puestos. Por ejemplo, lo que sea apropiado para un vicepresidente a cargo de manufactura no será conveniente para el supervisor del taller. Los controles también deben reflejar la estructura de la organización, la cual muestra quién es el responsable de realizar los planes y de cualquier anomalía.

Diseño de controles para los administradores

Los controles también se deben diseñar especialmente para los administradores. Desde luego, los sistemas de control y la información tienen como finalidad ayudarles a desempeñar su función del control. Si uno no los entiende, no sirven. Las personas no confían en lo que no comprenden y aquello en lo que no confían, no lo usarán nunca.

Diseño de controles para detectar excepciones en puntos críticos

Un aspecto muy importante de la preparación de los controles siguiendo las necesidades de eficiencia y eficacia es ver que se diseñen de tal modo que señalen excepciones. En otras palabras, los controles que se concentran en las excepciones del desempeño planeado permiten a los administradores beneficiarse del reconocido *principio de excepción* y detectar las áreas que requieran su atención.

Pero no es suficiente con contemplar meramente las excepciones. Algunas desviaciones de los estándares tienen poco significado y otras son de suma importancia. Las pequeñas en ciertas áreas tienen un significado mayor que las más grandes en otras. Por ejemplo, un administrador se preocuparía si el costo de la nómina de oficinas se excedió 5% del presupuesto, pero no se inquietaría si el costo de las estampillas postales sobrepasó 20% del presupuesto.

> Un control eficiente requiere que los administradores busquen excepciones, mientras que un control eficaz requiere que los administradores presten atención a lo que es más importante.

En consecuencia, el principio de excepción debe ir acompañado en la práctica por el *principio de control del punto crítico*. No basta buscar las excepciones; hay que buscarlas en los puntos críticos. Ciertamente, cuanto más concentren los administradores sus esfuerzos de control en las excepciones, más efectivos serán sus controles. El principio se aprecia mejor si se tiene presente el hecho de que un control eficaz requiere que los administradores presten atención a lo que es más importante.

Búsqueda de objetividad en los controles

La administración tiene muchos elementos subjetivos, pero si un subordinado trabaja bien o mal no debe ser cuestión de determinación subjetiva. Si los controles son subjetivos, la personalidad de un administrador o de un subordinado van a influir en los juicios del desempeño y hacerlos menos exactos. Las personas tienen dificultades para dar una explicación convincente cuando su desempeño se sale del control, en particular cuando los estándares y las mediciones se mantienen actualizados mediante revisiones periódicas. Este requisito se resume diciendo que un buen control requiere estándares objetivos, exactos y convenientes. Como habrá notado en el caso de McDonald's que se expuso en el capítulo 1, este negocio es muy estricto al adherirse a los estándares de calidad en todos sus restaurantes.

> www.mcdonalds.com

Asegurar la flexibilidad de los controles[9]

Los controles deben funcionar independientemente de los cambios en los planes, circunstancias imprevistas o fallas rotundas. Para que sigan siendo eficaces, a pesar de fallas o cambios inesperados en los planes, deben ser flexibles.

Es fácil comprender la necesidad de controles flexibles. Por ejemplo, un sistema de presupuestos puede proyectar cierto monto de gastos y conceder autoridad a los administradores para que contraten mano de obra y compren materiales y servicios a ese nivel. Si, como es habitual, el presupuesto se basa en un pronóstico de ventas, éste puede llegar a perder sentido como sistema de control si el volumen real de ventas es mucho mayor o mucho menor que el pronóstico. Los sistemas de presupuestos tienen una mala reputación en muchas compañías debido a su inflexibilidad en tales circunstancias. Lo que se necesita, desde luego, es un sistema que refleje las variaciones de las ventas así como otras desviaciones.

Para que los controles sigan siendo eficaces, a pesar de fallas o cambios inesperados en los planes, deben ser flexibles.

Ajustar el sistema de control a la cultura organizacional

Para ser más eficaz, un sistema o técnica de control debe ajustarse a la cultura organizacional. Si una organización da a sus empleados mucha libertad y participación, un sistema riguroso de control iría contra la corriente y estaría condenado al fracaso. Por otra parte, si los subordinados han sido administrados por un superior que les permitía poca participación en la toma de decisiones, un sistema generalizado de control de tipo permisivo difícilmente podrá tener éxito. Las personas que tienen pocos deseos de participar o que no están acostumbradas a ello quieren estándares y mediciones claras e instrucciones específicas. En una ocasión, Mercedes-Benz, el fabricante de automóviles de lujo, anunció que muchos inspectores verificaban cada automóvil que se producía. Pero después, la cultura organizacional cambió y se dio a los trabajadores de producción buena parte de la responsabilidad por la calidad.

Para ser más eficaz, un sistema o técnica de control debe ajustarse a la cultura organizacional.

www.mercedes.com

Economía de los controles

Los controles deben valer lo que cuestan. Aunque, en teoría, este requisito es sencillo, en la práctica es difícil lograrlo. Un administrador puede tener dificultades para determinar lo que vale o lo que cuesta un sistema de control. La economía es relativa, ya que los beneficios varían con la importancia de la actividad, el tamaño de la operación, los gastos en que se incurriría sin el control y la contribución del sistema.

Los controles deben valer sus costos.

Establecimiento de controles que conducen a una acción correctiva

Un sistema de control adecuado debe revelar dónde hay fallas y quién es el responsable, así como asegurarse de que se aplique una acción correctiva. El control se justifica sólo si las desviaciones de los planes se corrigen mediante una planeación, organización, integración y dirección adecuados. Como se mencionó en el capítulo 13, General Electric (GE) y Motorola se adhieren al sistema de calidad Seis Sigma, lo cual significa que la calidad no debe exceder de 3.4 defectos por cada millón de operaciones.[10]

Un sistema de control adecuado debe revelar dónde hay fallas y quién es el responsable, así como asegurarse de que se aplique una acción correctiva.

[9] Véase también Mary C. Lacity, Leslie P. Willcocks y David F. Feeny, "IT Outsourcing: Maximize Flexibility and Control", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1995, pp. 84-94.

[10] Véanse también los artículos en varias ediciones de *Quality Digest*. Por ejemplo, Steve Fleming y E. Lowry Manson, "Six Sigma and Process Simulation", *Quality Digest*, marzo de 2002, pp. 35-39 y "New to Lean Six Sigma", en: www.isixsigma.com/sixsigma/six_sigma.asp, consultado el 17 de noviembre de 2011.

RESUMEN

La función administrativa del control es la medición y corrección del desempeño con la finalidad de asegurar que los objetivos y los planes de la empresa diseñados para lograrlos se lleven a cabo. Es una función de todo administrador, desde el presidente hasta los supervisores.

Las técnicas y sistemas de control son básicamente los mismos sin importar qué es lo que se controla. Sea lo que sea que se encuentre y cualquier cosa que se controle, el proceso básico de control consta de tres pasos:

1. Establecimiento de estándares.
2. Medición del desempeño según estos estándares.
3. Corrección de las variaciones respecto de los estándares y los planes.

Existen diferentes tipos de estándares y éstos deben señalar las anomalías en puntos críticos. El desempeño se puede medir contra las mejores prácticas de la industria; este enfoque se conoce como puntos de comparación (*benchmarking)*.

El control administrativo compara un sistema simple de realimentación con el termostato de los hogares. Sin embargo, independientemente de la rapidez con que se disponga de la información sobre lo que ocurre (incluso si es en tiempo real, es decir, la que se proporciona en el momento en que está ocurriendo), hay demoras inevitables en el análisis de las desviaciones, la preparación de planes correctivos y la instrumentación de los programas. Con la finalidad de superar estos retrasos en el control, se sugiere que los administradores utilicen un enfoque de control preventivo y que no se basen únicamente en la realimentación. El control preventivo requiere diseñar un modelo de un proceso o sistema y controlar la entrada de información con la finalidad de detectar desviaciones futuras de los resultados respecto a los estándares y los planes, lo que da a los administradores tiempo para corregir.

Muchos controles generales son financieros. Un tipo es el control de resultados. Otra técnica de control general es el ejercicio del control a través del cálculo y la comparación del rendimiento sobre la inversión. Este enfoque se basa en la idea de que las utilidades se deben considerar no como una medida absoluta, sino como un rendimiento sobre el capital empleado en un segmento de una empresa. La auditoría administrativa también se ha usado como un dispositivo de control. El control burocrático se basa en reglas, reglamentos, políticas, procedimientos y autoridad formal. Por otra parte, en el control del clan influyen normas y valores compartidos y el comportamiento esperado.

Para que funcionen los controles, deben prepararse de acuerdo con 1) los planes y puestos, 2) los administradores, y 3) las necesidades de eficiencia y de eficacia. Para ser eficaces, también se deben diseñar de tal modo que señalen las excepciones en los puntos críticos. Deben ser objetivos, flexibles, ajustados a la cultura de la organización, económicos y que conduzcan a una acción correctiva.

IDEAS Y CONCEPTOS CLAVES

- Auditoría administrativa
- Control
- Control burocrático
- Control de resultados
- Control del clan
- Control del rendimiento sobre la inversión
- Control en el punto crítico
- Control preventivo
- Estándares del punto crítico
- Pasos en el control
- Principio de excepción
- Principio del control en el punto crítico
- Puntos de comparación o *benchmarking*
- Requisitos de los controles eficaces
- Sistema de información en tiempo real
- Sistemas de realimentación

TEMAS DE ANÁLISIS

1. La planeación y el control se conciben como un sistema; con frecuencia también se hace referencia al control como un sistema. ¿Qué es lo que se quiere decir con estas observaciones? ¿Pueden ser verdad las dos declaraciones?
2. ¿Por qué la información en tiempo real no basta para un buen control?
3. ¿Qué es un control preventivo? ¿Por qué es importante para los administradores? Además de los ejemplos de control de inventarios que se mencionaron en este capítulo, ¿se le ocurren otras áreas en las que se usaría el control preventivo? Seleccione una y explique cómo procedería.

4. ¿Por qué razón la mayoría de los controles del desempeño general son financieros? ¿Así deben ser? ¿Qué otra cosa sugeriría?
5. "El control de resultados no sirve porque no subraya el rendimiento sobre la inversión. Y el defecto del rendimiento sobre la inversión es que recarga demasiado el acento en los resultados actuales, con lo que pone en peligro los resultados futuros." Comente.
6. Si se le pidiera que instituyera un sistema de controles "a la medida" para una compañía, ¿cómo procedería? ¿Qué necesitaría saber?
7. Si establecen puntos de comparación, las empresas comparan su desempeño con el de las mejores prácticas. ¿Por qué cree que las empresas que tienen un sistema eficaz estarían dispuestas a compartir información con otras compañías?

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Diseñe un sistema de control para medir el progreso que realice en sus estudios. Aplique los conceptos de realimentación y de prevención que se expusieron en el capítulo.
2. Entreviste a dos administradores y pregúnteles qué controles usan en sus compañías. ¿Identifica estándares con los cuales medir con exactitud el desempeño? ¿Cómo se mide el desempeño con los estándares y qué tan oportuno es el informe de las anomalías? Si se detectan algunas, ¿cuánto tiempo pasa antes de que se hagan correcciones concretas?

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

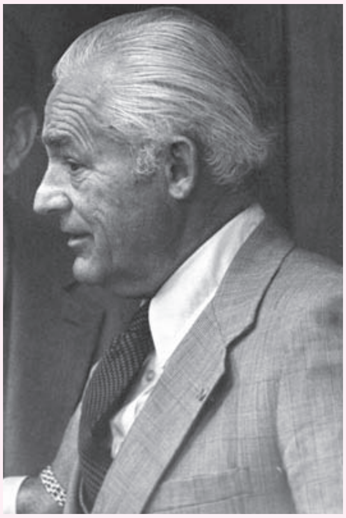
1. Consulte en internet el término *control preventivo*. ¿En qué difiere del *control por realimentación*?
2. Consulte en internet el término *estado de resultados*. ¿En qué consiste?

CASO INTERNACIONAL

Walmart en Estados Unidos y en el mundo[11]

En 2001, Walmart se había convertido en la segunda compañía más grande en el mundo en términos de ventas (la mayor fue Exxon Mobile). También es la empresa privada más grande del mundo con uno de los sistemas de logística más complejos controlados por computadora. Sin embargo, las oficinas centrales de la empresa se localizan en la pequeña ciudad de Bentonville, Arkansas. Su preferencia por las ciudades pequeñas en su enfoque de negocios contribuyó a su historia de prosperidad y creación de valor.

El éxito no llegó por casualidad, sino que se basó en una cuidadosa planeación de una estrategia única, una estructura organizacional sencilla, una política eficaz de recursos humanos, un estilo inspirador de liderazgo iniciado por Sam Walton, su fundador, y un uso muy inteligente de las tecnologías de la información para la administración del inventario. Aunque la compañía cometió algunos errores, aprendió de ellos. Una preocupación era si la estrategia de penetración en zonas rurales también funcionaría en zonas urbanas.



Sam Walton creyó en el liderazgo a través del servicio y sobre ese principio fundó Walmart.

Antecedentes

Todo empezó en 1962 en una pequeña aldea de Arkansas, cuando Sam Walton se percató de la necesidad de atender a los clientes de las ciudades pequeñas. Minoristas como Kmart y Sears se centraban en grandes ciudades. Esto creó una oportunidad para que Walmart satisficiera las necesidades de los habitantes de zonas rurales. Esta orientación a las ciudades pequeñas se refleja en los valores de la compañía, que subrayaban las buenas relaciones con el personal de *staff* y los proveedores. Los valores y la filosofía de sencillez y frugalidad de Sam

[11] "Wal-Mart, Wal around the World", *The Economist*, 8 de diciembre de 2001, pp. 55-57; "Wal-Mart Stores, Inc.", caso de Harvard Business School 9-794-024, rev. 6 de agosto de 1996; "Wal-Mart", en: www.walmartstores.com, consultado el 17 de noviembre de 2011; "H. Lee Scott Jr., Wal-Mart Stores", *Business Week*, 14 de enero de 2002, p. 71; véase también Charles Fishman, *The Wall-Mart Effect*, Stratford: Penguin Press, 2006; este libro fue revisado por Daniel T. Gillepspie in *Academy of Management Learning & Education*, septiembre de 2006, pp. 378-379; "Wal-Mart", en: www.walmart.com, consultado el 17 de noviembre de 2011; Charles Fishman, "The Wal-Mart Effect and a Decent Society: Who Know Shopping Was So Important", *The Academy of Management Perspective*, agosto de 2006, pp. 6-25. Véanse también otros artículos en *The Academy of Management Perspective*, agosto de 2006.

Walton continúan vivos después de su muerte. El enfoque en los ahorros de costos ayudó a la compañía a ofrecer "precios bajos todos los días", como reza uno de los eslóganes que ha tenido la compañía.

Planeación: de una estrategia de ciudades pequeñas a una global

Además de las tiendas tradicionales, la compañía también tiene supermercados con una línea completa de abarrotes para hacer compras familiares en un solo viaje. También pueden incluir tiendas de especialidades como ópticas, instalaciones para neumáticos y lubricación y departamento de fotografía. Además tiene a Sam's Club, que es una tienda exclusiva para miembros (que pueden ser personas físicas o morales).

Desde principios de la década de 1990, Walmart se ha convertido en una empresa internacional, empezando con el establecimiento de un Sam's Club cerca de la Ciudad de México. Ahora opera clubes y tiendas mundialmente en países como Argentina, Brasil, Canadá, China, Alemania, Corea del Sur, México, Puerto Rico y el Reino Unido, y emplea a más de 280 000 personas.

El enorme tamaño de la compañía le proporciona un gran poder de compra, lo cual le permite ofrecer bienes a precios bajos, una política que la diferencia de otros minoristas. También es conocida por su estrategia nacional de marcas, la cual permite que los consumidores comparen precios. Además, tiene sus propias marcas con ofertas de productos en ropa, salud y belleza, alimentos para perros y otros artículos.

En su propio sistema de distribución, la mercancía llega a centros de distribución altamente automatizados, donde se clasifica y se prepara para entregarse a las tiendas. Éstos operan 24 horas diarias y pueden atender a cerca de 150 tiendas. Otras mercancías las embarcan directamente los proveedores hasta las tiendas.

Estructura organizacional simple: centralizada y descentralizada

Aun cuando el sistema de información de Walmart sea centralizado, la operación es descentralizada y delega mucha autoridad en los administradores locales para, por ejemplo, fijar los precios de la mercancía de acuerdo con el contexto local. La autonomía conferida los convierte, en cierto sentido, en pequeños empresarios que toman decisiones para ajustar los inventarios a las necesidades locales. Los empleados, a quienes se les denomina "asociados", son informados y festejados en las reuniones del sábado por la mañana. En esas reuniones, se les felicita por sus logros y es también una oportunidad para reforzar la noción de que el cliente es lo más importante.

La cultura de la organización se funda en tres valores básicos, promulgados por Sam Walton y establecidos en 1962, que aún impregnan a la organización:

1. Respeto por el individuo.
2. Servicio a los clientes.
3. Esfuerzo por la excelencia.

Otros factores que influyen en la cultura de la organización son la voluntad de superar las expectativas de los clientes, ayudar a los demás para que marquen una diferencia, contactar con los clientes rápidamente para ayudarlos, hacer hoy lo que se puede hacer hoy en lugar de posponerlo y subrayar el hecho de proporcionar valor al cliente todos los días.

Administración de recursos humanos: las personas, los activos más importantes

Es evidente que la cultura organizacional tiene un impacto sobre la función de integración. Los asociados son tratados con respeto en esta organización esbelta. Tener mucha autoridad motiva a las personas. La capacitación es descentralizada y se ofrecen seminarios de administración en los centros de distribución, no en las oficinas centrales de la compañía. El ambiente de la compañía motiva a los empleados para que hagan sugerencias a través de un sistema denominado "Sí podemos, Sam", muchas de las cuales se implantan. Los asociados son recompensados con bonos de reducción de costos a través del "plan de incentivos de reducción de precios". Los supervisores y administradores reciben un salario y una compensación de incentivos con base en el desempeño de la tienda. Los asociados también tienen una parte en el plan de participación de utilidades, al que Walmart aporta cierto porcentaje.

Liderar con el ejemplo: frugalidad comunicada con eficacia

Sam Walton, fundador de Walmart, dirigía con el ejemplo. Su filosofía influyó en su estilo. Alguna vez fue el hombre más rico de Estados Unidos, pero era muy frugal, viajaba en clase económica y manejaba una *pickup* vieja. De manera similar, Lee Scott, el ex director ejecutivo, manejaba un Beetle de VW en 2001.

Durante su periodo como director ejecutivo, Sam Walton fue un buen comunicador. Se decía que su estilo era "la administración de pasillo y volar alrededor", debido a sus frecuentes visitas a sus tiendas. Aunque opinaba que confiar en la gente y darles responsabilidad era esencial para administrar bien, también mantenía los sistemas de control necesarios. Walton falleció en 1992, pero su legado y su filosofía aún están inmersos en su organización, como lo muestran las oficinas centrales de Bentonville, con su mobiliario austero.

Control de las organizaciones grandes: compartir información y tecnología con los proveedores

Uno de los factores esenciales del éxito de Walmart es su sistema de inventarios con tecnologías modernas. El sistema de logística de la empresa, controlado por computadora, es uno de los más grandes en Estados Unidos y sólo es superado por el del Pentágono. Los administradores investigan con gran facilidad cuál es el desempeño de los gerentes de su departamento y qué productos tienen más demanda. El inventario de Walmart rota casi al doble de velocidad que el promedio de la industria, lo que reduce notablemente sus costos. Los proveedores también tienen acceso al sistema y reciben datos en tiempo real que les sirven para planear los artículos de rápido movimiento.

Sin embargo, la relación con los proveedores es muy seria. Los contratos se negocian en salones prácticos con una mesa y algunas sillas; no se pueden encontrar oficinas lujosas. Sin embargo, lo que sí hay es un cartel que dice que los compradores de Walmart no aceptan sobornos, lo cual podría influir en las decisiones de compras.

Crecimiento y adaptación

Cualquier compañía (de hecho, cualquier sistema) tiene que adaptarse y responder al ambiente cambiante, como se muestra en los siguientes ejemplos:

- En septiembre de 2005, después de la devastación que ocasionó el huracán Katrina, Walmart respondió al desastre al usar su sofisticada logística para proporcionar mercancía y comida gratis, además del compromiso a otorgar trabajo a los afectados.
- La compañía anunció algunas iniciativas para implementar medidas para aumentar el consumo eficiente de combustible de sus camiones y reducir los desperdicios sólidos en sus tiendas de Estados Unidos. Además, en una reunión con alrededor de 1 500 proveedores, se anunció el "Sustainable Produce Index" para evaluar la sostenibilidad de los productos.
- En 2011, atendiendo la petición de la señora Michelle Obama, Walmart se comprometió a mejorar los valores nutricionales de sus productos.
- La compañía también inició una versión "beta" para descargar películas por internet.
- En Estados Unidos se abren las tiendas "Supermercado de Walmart" dirigidas a comunidades latinoamericanas.
- Walmart Express está conformada por pequeñas tiendas de descuento localizadas en pueblos pequeños en los que no resulta apropiado abrir una tienda grande.
- En 2012, aumentó su participación en Yihaodian, un supermercado chino en línea. Como es común, el gobierno chino tiene que aprobar el trato.

Desafíos mundiales para el futuro[12]

Aunque ha sido una empresa exitosa, en el futuro le esperan dificultades considerables. Para continuar creciendo, Walmart tendría que continuar enérgicamente con la apertura de tiendas en Estados Unidos y en todo el mundo. Además, tiene que ampliar sus ofertas de productos y servicios para proporcionar servicios financieros, como banca, y más alimentos. La expansión internacional es otra forma de crecer, y aunque ha sido muy exitosa en su expansión a Canadá y México (además de los países antes mencionados), ha habido otras estrategias menos exitosas, por ejemplo, la iniciativa de Alemania, donde la compañía no realizó una planeación cuidadosa. Scott, ex director ejecutivo de Walmart, atribuyó en su momento el fracaso a una mala administración. Al mismo tiempo, la compañía trata de aprender de sus errores y de impresionar a los asociados proporcionando un buen servicio con una sonrisa. De hecho, un gran problema de una compañía que crece tan rápido es formar administradores y asociados competentes.

[12] Véase también Peter Drucker, "The Next Society", *The Economist*, 3 de noviembre de 2001, inserción pp. 3-20.

En Estados Unidos, su imagen se ha visto perjudicada por la publicidad de su impacto como gran minorista en una comunidad pequeña. Por ejemplo, en el programa de televisión "60 Minutos" se mostró que los pequeños minoristas de ciudades pequeñas no podían competir contra el gigante y quebraban. Por otra parte, los consumidores de esas comunidades se sienten atraídos por los precios bajos de todos los días. Walmart también ha sido criticado por las bajas prestaciones médicas que ofrece a sus empleados. Quizá para desviar la atención de este problema, la compañía enfatizó el costo de la atención médica en Estados Unidos y aplicó una estrategia en la que redujo drásticamente los precios de varios medicamentos genéricos en sus tiendas, comenzando en Florida. Mientras que los críticos consideraron esto una estrategia publicitaria, los consumidores lo aceptaron.[13]

Una de sus iniciativas más recientes para seguir siendo el minorista más grande del mundo, es convertirse en el abarrotero del vecindario, lo que ha despertado el temor de otras tiendas de alimentos. El negocio de los alimentos es una gran industria. La gente se abastece de alimentos una o más veces por semana. Al mismo tiempo, se siente inducida a comprar otros artículos que ofrece el gran minorista.[14]

Walmart practicó con eficacia las funciones administrativas de planeación, organización, integración, dirección y control, lo cual explica su gran éxito, pero aún quedan muchos desafíos por delante. Compañías como Costco y Kmart, al igual que empresas internacionales como el competidor francés Carrefour y el alemán Metro (aunque sean mucho más pequeños que ella) tratan de quitarle una parte del mercado.

Preguntas

1. Con una saturación de tiendas en las zonas rurales de Estados Unidos, ¿puede Walmart emplear las mismas estrategias para establecer tiendas en las ciudades? ¿Por qué? ¿Qué dificultades enfrentará la compañía?
2. ¿Puede transferirse la cultura organizacional que tuvo tanto éxito en su país, a otras naciones? ¿Qué cambios, si acaso, sugeriría?
3. ¿Podrían los competidores copiar el sistema de inventarios de Walmart?
4. ¿Le gustaría trabajar como administrador en Walmart? ¿Por qué?
5. ¿Qué debe hacer Walmart para tener éxito en otros países?
6. ¿Cómo debe controlar Walmart su empresa mundial?

[13] "Wal-Mart - High Risk, High Reward", *The Economist*, 14 de octubre de 2006, p. 32.

[14] Brian O'Keefe, "Meet Your New Neighborhood Grocer", *Fortune*, 13 de mayo de 2002, pp. 93-96; Robert Berner y Stephanie Anderson Forest, "Wal-Mart Is Eating Everybody's Lunch", *Business Week*, 15 de abril de 2002, p. 43.

Capítulo 19

Técnicas de control y tecnologías de la información

Objetivos de aprendizaje

Al terminar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- **OA1** Explicar la naturaleza y los tipos de presupuestos.
- **OA2** Describir los presupuestos de base cero.
- **OA3** Analizar los instrumentos de control no presupuestales.
- **OA4** Explicar el análisis de las redes de tiempos y eventos como técnica fundamental de planeación y control.
- **OA5** Comprender la naturaleza y aplicaciones de las tecnologías de la información.
- **OA6** Reconocer la importancia de las computadoras en el manejo de la información.
- **OA7** Explicar los desafíos y las oportunidades creadas por las nuevas tecnologías de la información.
- **OA8** Analizar la economía digital así como los adelantos del comercio electrónico y el comercio móvil.
- **OA9** Comprender la administración de relaciones con el cliente.

OA1

Aunque la naturaleza y el propósito básico del control administrativo no han cambiado, con los años se han aplicado diversas herramientas y técnicas para ayudar a los administradores en esta tarea. Como veremos en el capítulo, todas son, en primer lugar, herramientas de planeación que ejemplifican la verdad fundamental de que la función de control es hacer que los planes tengan éxito; como es natural, para ello los controles deben reflejar los planes y la planeación debe preceder al control.

Presupuesto como instrumento de control

Un instrumento muy usado para el control administrativo es el presupuesto.[1] De hecho, algunas veces se ha considerado que es *el* instrumento de control. Sin embargo, también son esenciales muchos otros no presupuestales.

Concepto de presupuesto[2]

Preparación de presupuestos Formulación de planes en términos numéricos para un periodo futuro determinado.

La **preparación de presupuestos** es la formulación de planes en términos numéricos para un periodo futuro determinado. Como tales, los presupuestos son declaraciones de resultados anticipados, ya sea en términos financieros (como en los presupuestos de ingresos y de gastos o en los presupuestos de capital) o no, como los presupuestos de horas de mano de obra directa, materiales, volumen físico de ventas o unidades de producción. Se ha dicho, por ejemplo, que los presupuestos financieros representan la "monetarización" de los planes.

Peligros en la asignación de los presupuestos

Los presupuestos se usan para la planeación y el control. Ahora bien, algunos programas de control de tipo presupuestal son tan completos y detallados que se vuelven engorrosos, carentes de significado e innecesariamente costosos. Además, el control presupuestal se llega a usar por motivos incorrectos.

Muchas veces los administradores dicen: "Es una buena idea, pero no está en mi presupuesto." Los presupuestos a menudo controlan aspectos equivocados. Miden los insumos pero ignoran ciertos resultados, como la calidad del producto o la satisfacción de los clientes. Estos aspectos son difíciles de determinar, pero pueden ser la clave para el éxito o para el fracaso del negocio. También es posible que los administradores tomen decisiones erróneas para ajustarse al presupuesto, en especial si hay incentivos para no salirse de ese marco. Por ejemplo, si no invierten en investigación y desarrollo, hacen inversiones de capital olvidándose de la productividad o invierten en actividades que al cabo traen una mayor participación de mercado, dado que estas inversiones no muestran resultados inmediatos. Algunos de estos aspectos deben incluirse en los planes de largo plazo, no en el presupuesto anual. Los ahorros deben provenir de máquinas más eficaces, nuevos productos y otras ideas creativas, y no de adherirse al presupuesto.

OA2

Presupuestos de base cero División de los programas de la empresa en "paquetes" compuestos de metas, actividades y recursos necesarios y calcular los costos de cada uno partiendo de cero.

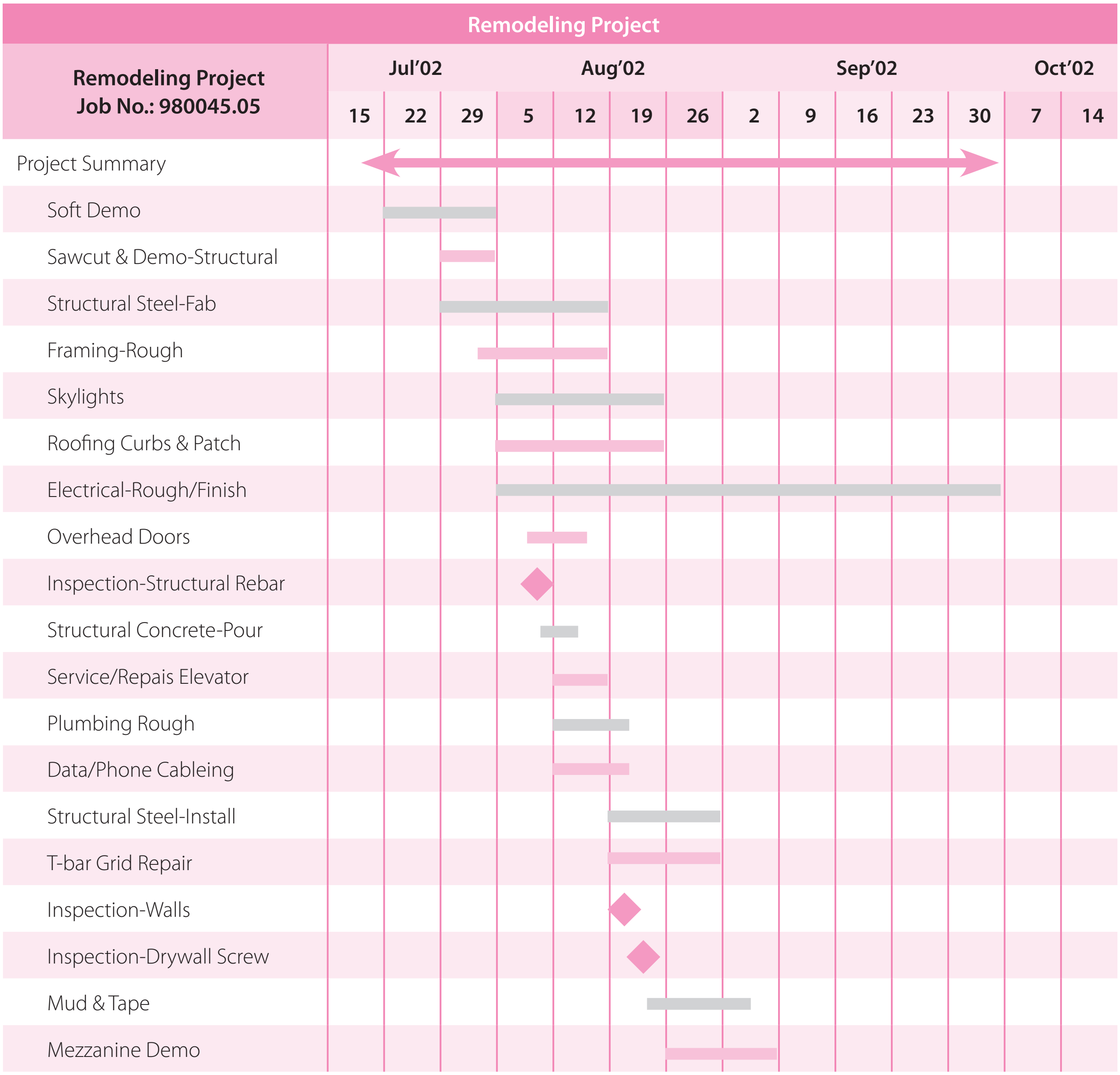
Presupuestos de base cero

Un tipo de presupuesto es el **presupuesto de base cero**. La idea de esta técnica es dividir los programas de la empresa en "paquetes" compuestos de metas, actividades y recursos necesarios y luego calcular los costos de cada uno partiendo de cero. Al empezar el presupuesto de cada paquete desde cero, la persona que lo prepara calcula de nuevo los costos de cada periodo presupuestal; de este modo, evita la tendencia común en los presupuestos de contemplar sólo los cambios provenientes de un periodo anterior.

Esta técnica se aplica en las llamadas *áreas de apoyo*, no en las áreas reales de producción, con el argumento de que en los gastos de la mayoría de los programas de marketing, investigación y desarrollo, personal, planeación y finanzas hay cierta discreción. Los programas que se consideran apropiados se costean y revisan en términos de sus beneficios para la empresa. Entonces se clasifican de acuerdo con tales beneficios y se seleccionan según el paquete que más reditúe.

[1] Debido principalmente a las implicaciones negativas que tenía la preparación de presupuestos en el pasado, se usa algunas veces la frase más positiva *planeación de utilidades*; el presupuesto se conoce, entonces, como *plan de utilidades*.

[2] Véase también Robin Cooper y W. Bruce Chew, "Control Tomorrow's Costs through Today's Design", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1996, pp. 88-97; "Budget Types and Uses", en: http://able.harvard.edu/fbud, consultado el 25 de junio de 2002.



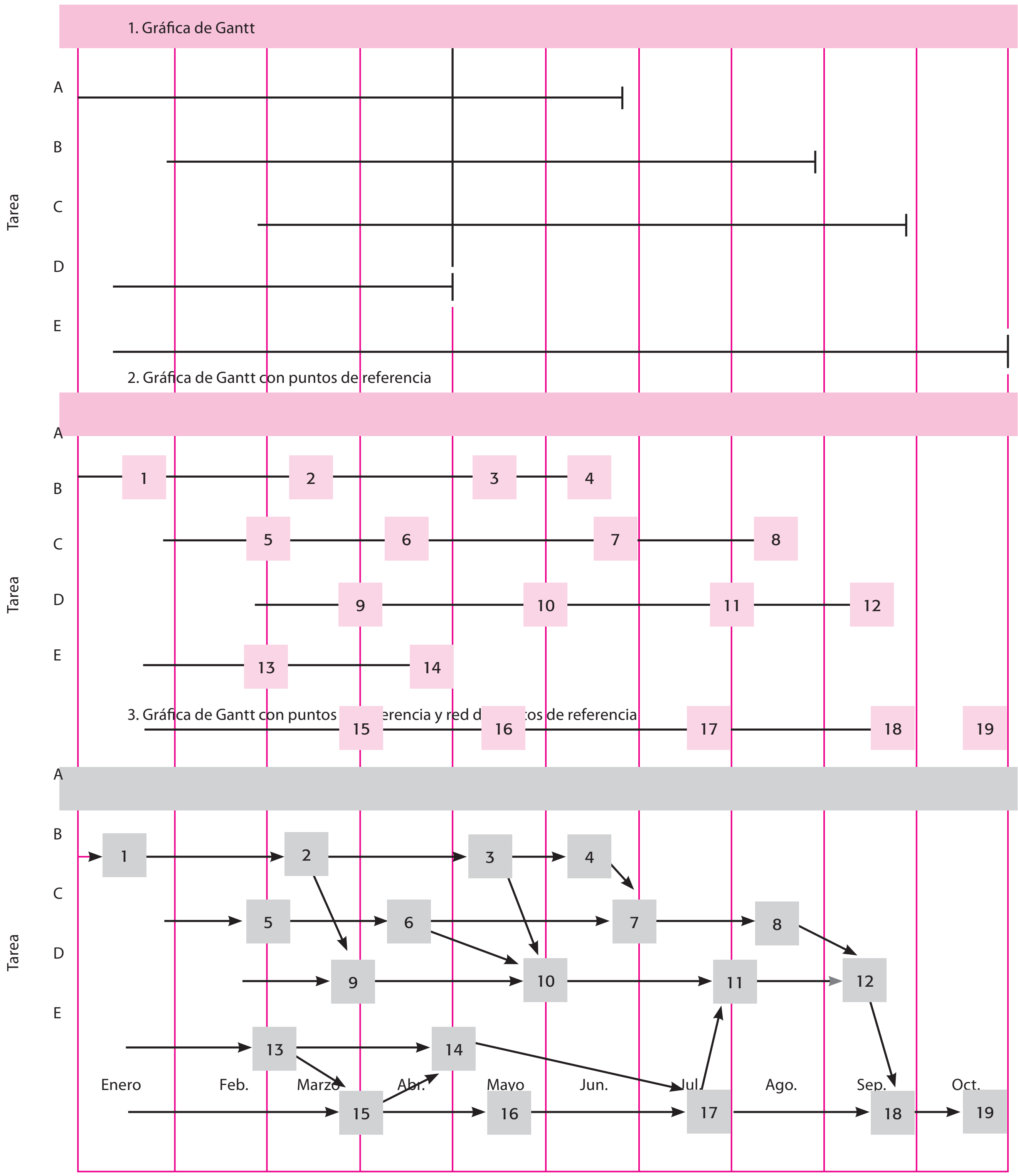
La gráfica de Gantt, se basa en el concepto de que las metas totales de un programa deben considerarse como una serie de planes interrelacionadas.

La principal ventaja de esta técnica es que obliga a los administradores a planear de nuevo cada paquete del programa. Al hacerlo, revisan completamente los programas establecidos y sus costos, junto con los de otros programas más recientes.

Instrumentos tradicionales de control no presupuestales

OA3

Desde luego, hay muchos instrumentos tradicionales de control que no se relacionan con los presupuestos, aunque algunos tienen que ver y se usan con los controles presupuestales. Entre los más importantes están el uso de datos estadísticos de muchos aspectos de la operación, los informes y análisis especializados, la auditoría operacional y la evaluación independiente realizada por auditores internos o externos, así como la observación personal, como ocurre al pasear por las instalaciones.



La gráfica de Gantt, marcada con el número 1, muestra el tiempo programado para el cumplimiento de una tarea (como la adquisición, tarea A) y la programación correlativa de la realización de las demás tareas (como la fabricación de partes, tarea B). Cuando cada una de esas tareas se divide en eventos importantes, como la elaboración de especificaciones de compra (tarea A-1), y cuando se determinan las relaciones en red entre los eventos de cada tarea y los de otras tareas, el resultado ofrece los elementos básicos de una gráfica PERT.

Figura 19.1 Transición de una gráfica de Gantt a PERT.

Análisis de redes de tiempos y eventos

OA4

Otra técnica de planeación y control es el análisis de redes de tiempos y eventos, que también se llama Program Evaluation and Review Technique (PERT). Antes de la PERT, había otros métodos para evaluar la correspondencia de las partes de un programa con el paso del tiempo y los eventos.

Gráficas de Gantt

La primera de estas técnicas fue un sistema de gráficas (véase la figura 19.1) creada por Henry L. Gantt a principios del siglo xx y que produce la gráfica de barras que lleva su nombre. Aunque el concepto es sencillo, la **gráfica de Gantt**, que muestra las relaciones de tiempo entre los "eventos" de un programa de producción, significó una revolución en la administración. Gantt se dio cuenta de que las metas totales de un programa se deben considerar como una serie de planes de apoyo interrelacionados (o eventos) que las personas puedan comprender y seguir. Los adelantos más importantes en el control son expresión de este sencillo principio tanto como de otros principios básicos del control, como la selección de los elementos más importantes de un plan para vigilarlos con todo cuidado.

Gráfica de Gantt Gráfica de barras que muestra las relaciones de tiempo entre los "eventos" de un programa de producción.

Presupuestos de eventos importantes

Como resultado de la creación de técnicas más evolucionadas basadas en los principios de la gráfica de Gantt, y con una mejor apreciación de la naturaleza de las redes de los programas, se diseñaron la PERT y los presupuestos de puntos de referencia o eventos importantes, lo que contribuyó significativamente a una mejor planeación y control de muchos proyectos y operaciones. El presupuesto de puntos de referencia o de eventos importantes descompone un proyecto en elementos controlables y los vigila y sigue con todo cuidado. Como vimos al estudiar la planeación, incluso los propósitos relativamente sencillos contienen una red de planes o proyectos de apoyo. En este enfoque de control, los puntos de referencia se definen como segmentos identificables. Cuando se alcanza un segmento determinado, se determina su costo u otros resultados.

Técnica de evaluación y revisión de programas (PERT)[3]

Desarrollada por la Oficina de Proyectos Especiales de la Marina de Estados Unidos, la técnica de evaluación y revisión de programas (PERT) se aplicó formalmente por primera vez en 1958, durante la planeación y control del sistema de armamento Polaris y funcionó bien al acelerar la culminación del programa. Durante varios años fue recibida con tanto entusiasmo por los servi-

[3] De manera independiente, y prácticamente al mismo tiempo, los ingenieros de Du Pont concibieron el método de la ruta crítica. Aquí nos ocupamos únicamente de la PERT porque el método de la ruta crítica, aunque es diferente en algunos aspectos, se basa en los mismos principios.

ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

Planeación y control en la ingeniería

La mejor forma de planear y controlar un proyecto de ingeniería es dividirlo en eventos: por ejemplo, terminar los planos preliminares, un modelo experimental, un paquete de diseño, un prototipo empacado y un diseño de producción. O bien, se puede dividir verticalmente en proyectos secundarios; por ejemplo, el diseño de un circuito, un motor, un mecanismo impulsor, un mecanismo de sensores, un dispositivo de señales de realimentación y componentes similares, que puedan completarse individualmente de acuerdo con una secuencia tal que los componentes estén listos cuando sean necesarios. Los presupuestos de eventos importantes permiten al administrador ver un programa complejo como una concatenación de partes más sencillas para mantener algún control y saber si un programa prospera o no.

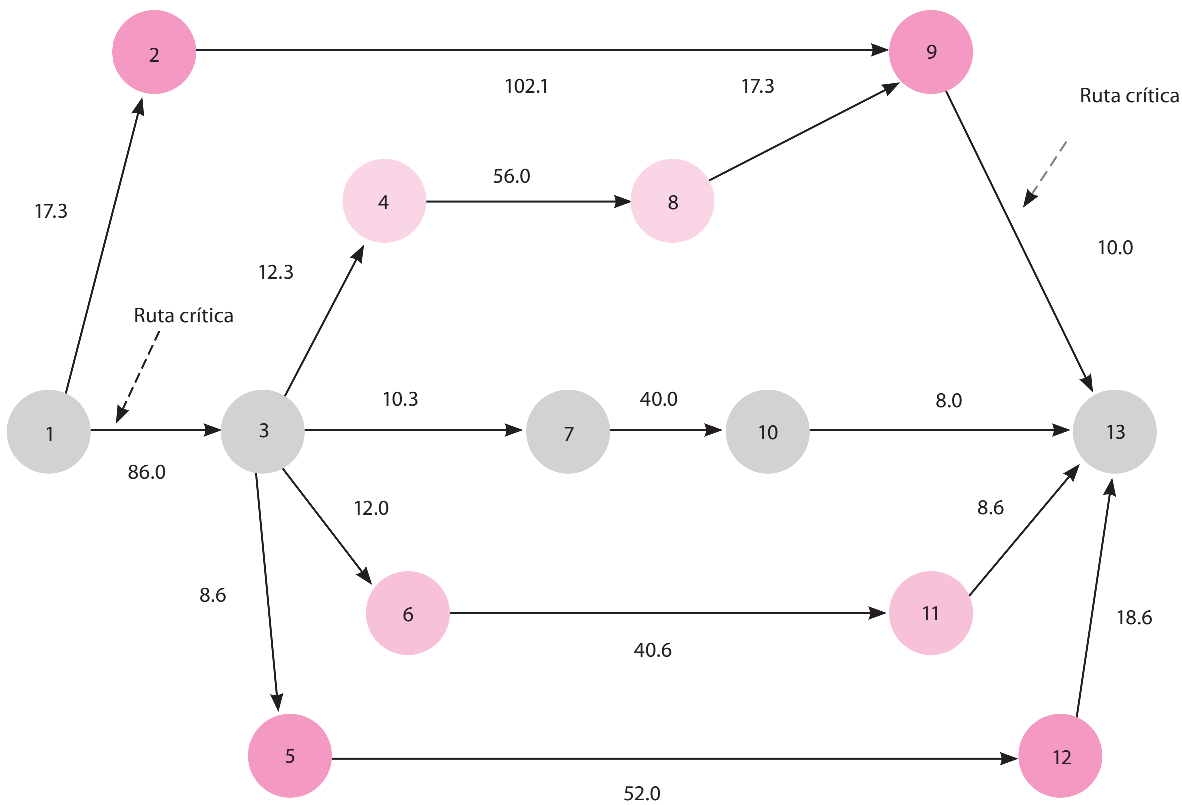
cios del ejército que prácticamente se convirtió en una herramienta que los principales contratistas y subcontratistas del sector aeroespacial y militar exigían. Aunque ya no se oye hablar mucho de la PERT en los contratos de defensa y del espacio, sus fundamentos son todavía herramientas esenciales de planeación y control. Además, en muchas aplicaciones no gubernamentales, incluyendo proyectos de construcción, ingeniería y herramientas (y a veces en tareas tan sencillas como la programación de actividades para elaborar informes financieros mensuales), se pueden usar la PERT o su técnica de redes asociada, el método de la ruta crítica (*critical path method*, CPM).

Principales características de PERT

PERT Sistema de análisis de redes de tiempo y eventos en el que se identifican los eventos de un programa o proyecto y se les asigna un tiempo determinado a cada uno.

PERT es un sistema de análisis de redes de tiempo y eventos en el que se identifican los eventos de un programa o proyecto y se les asigna un tiempo determinado a cada uno. Después se ordenan en una red que muestra sus relaciones recíprocas. En cierto sentido, la PERT es una variación del presupuesto de eventos importantes (véase figura 19.1).

En la figura 19.2 se muestra un diagrama de flujo de una red PERT para el ensamblado básico de un avión. Este ejemplo muestra la naturaleza básica de la



Ensamble principal de un avión. Los eventos (principales puntos de referencia de avance) son:

1. Puesta en marcha del programa de pedidos.
2. Puesta en marcha de adquisición del motor.
3. Conclusión de planes y especificaciones.
4. Conclusión de los planos del fuselaje.
5. Presentación de los requisitos para el GFAE (es decir, el equipo del avión que otorga el gobierno).
6. Adjudicación de la subcontratación del ensamble de la cola.
7. Adjudicación de la subcontratación de las alas.
8. Conclusión de la fabricación del fuselaje.
9. Conclusión del ensamble del motor en el fuselaje.
10. Recepción de las alas de los subcontratistas.
11. Recepción del ensamble de la cola de los subcontratistas.
12. Recepción del GFAE.
13. Conclusión del avión.

Figura 19.2 Diagrama de flujo PERT: tiempo en semanas.

PERT. Cada círculo representa un *evento*, esto es, un plan de apoyo cuya terminación se puede medir en un tiempo determinado. Los círculos se numeran en el orden en que ocurren los eventos. Cada flecha representa una *actividad*, es decir, el elemento del consumo de tiempo de un programa y el esfuerzo que debe hacerse entre los eventos. El *tiempo de la actividad,* representado por los números al lado de las flechas, es el tiempo que se requiere para realizar un evento.

En este ejemplo sólo se muestra un tiempo único para cada actividad, pero en el programa original PERT había *tres estimaciones de tiempo*:

1. Tiempo "optimista". Una estimación del tiempo requerido si todo sale excepcionalmente bien.
2. Tiempo "más probable". Una estimación basada en el tiempo que el ingeniero del proyecto realmente considera que tardará el trabajo.
3. Tiempo "pesimista". Una estimación de tiempo basada en el supuesto de que habrá algunos inconvenientes lógicos, pero no un desastre mayor.

Estas estimaciones se incluyen en la PERT porque en muchos proyectos de ingeniería y desarrollo es muy difícil calcular los tiempos con precisión. Cuando se hacen varias estimaciones, se promedian, y se le da un peso especial a la estimación más probable; entonces se usa una sola estimación para todos los cálculos.

El siguiente paso es calcular la **ruta crítica**, es decir, la secuencia de eventos que requiere *más tiempo* y que tiene un espacio de retraso de cero (o el que resulte mínimo). En la figura 19.2, la ruta crítica abarca los eventos 1-3-4-8-9-13. En ella, el tiempo de actividad de esta secuencia es de 131.6 semanas; si la entrega prometida es en 135 semanas, se habrá completado con 3.4 semanas de anticipación. Otras rutas son casi tan largas como la ruta crítica. Por ejemplo, la 1-2-9-13 es de 129.4 semanas. Esto no es inusual en las gráficas PERT y se acostumbra identificar varias rutas críticas en orden de importancia. Aunque la ruta crítica se modifica si los principales eventos de otras partes del programa se demoran, identificarla desde el principio permite vigilarla detalladamente para asegurarse de que todo el programa marche a tiempo.

Ruta crítica Secuencia de eventos que requiere más tiempo y que tiene un espacio de retraso de cero (o el que resulte mínimo).

Un análisis característico de PERT abarca cientos o miles de eventos. Los análisis PERT más pequeños se pueden hacer a mano, pero se calcula que cuando hay más de 200 a 300 eventos, es prácticamente imposible manejarlos sin una computadora.

Fortalezas y debilidades de la PERT

La PERT tiene cinco ventajas importantes:

1. Obliga a los administradores a planear, porque es imposible hacer un análisis de tiempos y eventos sin planear ni ver la correspondencia de las partes.
2. Obliga a la planeación descendente por la línea de la organización, porque cada administrador subordinado debe programar el evento del que es responsable.
3. Concentra la atención en los elementos decisivos que puedan necesitar una corrección.
4. Hace posible un control preventivo; una demora afectará a los eventos siguientes y posiblemente a la totalidad del proyecto si el administrador no repone el tiempo perdido reduciendo lo que se vaya a tardar en otra actividad.
5. El sistema de red con sus sistemas secundarios permite a los administradores preparar informes y presionar para que se lleve a cabo la acción necesaria en el sitio y en el nivel correcto de la estructura de la organización, así como en el momento preciso.

La PERT también tiene limitaciones: debido a la importancia del tiempo de las actividades para que funcione, la técnica no sirve si un programa es impreciso y no se pueden hacer "cálculos aproximados" razonables; sin embargo, aun en este caso, hay algunos medios de garantía, como poner dos o más grupos a trabajar en un solo evento, siempre que lo permitan los costos. Éste es uno de sus graves inconvenientes: que se centra en el tiempo y no en los costos. Aunque este

enfoque es conveniente para programas en los que éste es esencial o en los que, como ocurre con frecuencia, tiene una relación directa con los costos, la herramienta es más útil cuando se introducen en el análisis otras consideraciones aparte del tiempo (sin embargo, hay otro programa, llamado PERT/costo, que considera los costos).

Analítica en la administración[4]

Analítica Ciencia del análisis.

En su definición más sencilla, la **analítica** es la ciencia del análisis. Usa la tecnología de las computadoras, la estadística y la investigación de operaciones para resolver problemas de negocios y de otra índole. Las empresas pueden usar datos estadísticos y análisis cuantitativos para llegar a sus decisiones. Los datos son la materia prima, pero, para ser realmente útiles, deben convertirse en información que instruya a la gente.

Por ejemplo, la analítica se puede aplicar al análisis de portafolios que usan los bancos para escudriñar las cuentas en términos de valor, riesgo y otros factores. Un préstamo bancario puede ser más riesgoso en ciertas localidades geográficas que en otras. Por ejemplo, Deery Company ahorró más de un millón de dólares al administrar su inventario haciendo uso de la analítica.

OA5

Tecnologías de la información[5]

Los adelantos en las tecnologías de la información (TI) facilitan mucho el control organizacional a un costo bajo. El modelo administrativo de sistemas (capítulo 1) muestra que la comunicación es necesaria para llevar a cabo las funciones administrativas y para vincular a la organización con su medio externo. La comunicación y el sistema de información administrativa (SIA) son el vínculo que hace posible la administración.

Para empezar, es importante comprender la distinción entre datos e información. Los *datos* son los hechos básicos, que no son muy útiles hasta que se convierten en *información*, es decir, hasta que son procesados y se vuelven significativos y comprensibles para el receptor (véase también el modelo de comunicación del capítulo 17). Esto aplica para la comunicación interpersonal y también para las tecnologías de la información, las cuales abarcan numerosas tecnologías, como diferentes tipos de hardware (por ejemplo, computadoras, impresoras), software (sistemas operativos, procesadores de textos o de datos) y tecnologías de cómputo y de comunicaciones (telecomunicaciones y administración de bases de datos). De hecho, surgen rápidamente muchas nuevas, como la 4G, esto es, la cuarta generación de tecnologías inalámbricas, que amplía y mejora las capacidades de las tecnologías de la información. Incluso antes de que se implemente ampliamente la 4G, ya se está desarrollando la quinta generación (5G).[6]

Sistema de información administrativa Sistema formal de recopilación, procesamiento, comparación, análisis y divulgación de información interna y externa a la empresa de una manera oportuna, eficaz y eficiente para apoyar a los administradores en sus trabajos.

Las tecnologías de la información han promovido el desarrollo de los **sistemas de información administrativa** (SIA). La definición de SIA varía. Aquí se considera como un sistema formal de recopilación, procesamiento y comparación, análisis y divulgación de información interna y externa a la empresa, de una manera oportuna, eficaz y eficiente para apoyar a los administradores en sus trabajos. El SIA tiene que ser preparado de acuerdo con necesidades específicas y comprende información de rutina, como informes mensuales, información que señale excepciones, en especial en los puntos críticos, e información necesaria para predecir el futuro.

[4] Davenport, Thomas H.; Jeanne G. Harris, *Competing on Analytics: The New Science of Winning*, *Harvard Business School Press*; marzo de 2007; Thomas H. Davenport y Jeanne G. Harris, "Automated Decision Making Comes of Age", *MIT Sloan Management Review*, verano de 2005.

[5] Véase también Peter F. Drucker, "The Information Executives Truly Need", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1995, pp. 54-63; Drucker, "The Next Society", *The Economist*, 3 de noviembre de 2001, inserción pp. 3-20.

[6] Brian Nadel, "Waiting for the Wireless Revolution", *PC Magazine*, 21 de mayo de 2002, pp. 84-86.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

¿Tomará China el papel de la India en el outsourcing de tecnologías de la información?[7]

Se ha escrito mucho acerca del outsourcing de proyectos de software a favor de la India. En efecto, ese país tiene cerca de 200 000 ingenieros en tecnologías de la información que trabajan en el nivel de arquitectura. El dominio del inglés y el alto nivel educativo son algunas de sus ventajas. Sin embargo, está preocupada por los servicios competitivos que ofrecen las compañías chinas. En este punto, China su vecino del suroeste se encuentra en una desventaja competitiva. No sólo le falta talento administrativo, sino también habilidades en el idioma inglés. Además, la estructura fragmentada de la industria de las tecnologías de la información no conduce al desarrollo de las capacidades de outsourcing en ese campo. Tal vez lo más importante es que las compañías extranjeras se preocupan por la protección de su propiedad intelectual. A pesar de estas desventajas, China trabaja intensamente para lograr un buen papel en el outsourcing de tecnologías de la información.

La inversión conjunta de Microsoft con el gobierno municipal de Shangai completa una parte del trabajo para el apoyo con base en la web de la empresa estadounidense. Para superar los puntos débiles en el nivel de dominio del inglés, se capacita a los empleados para mejorar sus habilidades en el idioma. Además, cada semana se realiza una sesión de treinta minutos, denominada "English corner" durante la cual sólo se puede hablar inglés. Además, las principales universidades solicitan que un alto porcentaje de sus cursos se impartan en ese idioma.

De este modo, aunque por el momento la India es el líder en el outsourcing de tecnologías de la información, puede esperar una competencia formidable de China.

[7] JLi Yuan, "Chinese Companies Vie for a Role in U.S. IT Outsourcing", *The Wall Street Journal*, 5 de abril de 2005.

Los equipos electrónicos procesan de forma rápida y económica enormes volúmenes de datos. Con la programación conveniente, una computadora procesa los datos para sacar conclusiones lógicas, clasificarlas y ponerlas rápidamente al alcance de los administradores. Por lo tanto, los datos no se convierten en información hasta que se procesan de forma que se puedan usar y comuniquen algo.

Expansión de datos básicos

La enorme atención que recibe la información administrativa, junto con el mejoramiento en su procesamiento, han permitido reducir limitaciones conocidas durante mucho tiempo. Los administradores han sabido durante años que la información contable tradicional, dirigida al cálculo de utilidades, ha sido de valor limitado para el control. Sin embargo, en muchas compañías eran prácticamente los únicos datos que se recopilaban y analizaban de manera regular. Los administradores necesitan todo tipo de información no contable acerca del ambiente externo (como los acontecimientos sociales, económicos, políticos y técnicos) y de las operaciones internas, es decir, la información debe ser cualitativa así como cuantitativa.

Aunque no se ha realizado un progreso ni siquiera mínimo para cumplir estos requisitos, la computadora más la investigación de operaciones han conducido a una enorme expansión de la información administrativa. Esto se ve en especial con relación a los datos de marketing, competencia, producción y distribución, costo de los productos, cambios y adelantos tecnológicos, productividad de la mano de obra y logro de las metas. Cuando se preguntó a los lectores de *The Economist* qué tecnología influía en la actividad económica, la vasta mayoría citó la de la información.[8]

Exceso de información y servicios de inteligencia

Los administradores que han experimentado el efecto de un procesamiento mejor y más rápido de datos están, con toda razón, preocupados por el peligro del "exceso de información". Con su apetito por cifras estimulantes, los creadores y procesadores de datos arrojan información a una velocidad casi alarmante. Los administradores se quejan de quedar enterrados debajo de informes

[8] "The Same-Only More So?", *The Economist*, 8 de diciembre de 2001, inserción p. 12.

impresos, proyecciones y pronósticos que no tienen tiempo para leer, no entienden o no satisfacen sus necesidades particulares.

Un intento para resolver el problema de la sobrecarga de información es el establecimiento de los servicios de inteligencia y la aparición de una nueva profesión de expertos en el tema. El servicio lo proporcionan especialistas que conocen (o investigan) cuál información necesitan los administradores y quienes saben cómo digerirla e interpretarla para su uso administrativo. Algunas compañías han establecido unidades organizacionales con nombres como "servicios administrativos" o "análisis y servicios administrativos" para hacer la información útil y comprensible.

Administración por medio de números[9]

Desde los primeros días del desarrollo del pensamiento administrativo, se ha intentado ponerle números. Frederik Taylor, el padre de la administración científica, buscaba el mejoramiento de la productividad y de la eficiencia (véase el capítulo 1). De manera similar, la administración de operaciones se concentraba en las actividades necesarias para producir bienes y servicios (véase el capítulo 20). Con el tiempo se usaron distintas herramientas para cuantificar las actividades y las tareas. Edward Deming, el gurú de la calidad, empleó herramientas estadísticas para mejorarla (véase el capítulo 1). Más recientemente, el enfoque Seis Sigma (véase Jack Welch de GE en el capítulo 13) se concentró en la calidad y en la satisfacción del cliente. Últimamente, se ha intentado modelar a los trabajadores en las organizaciones grandes como IBM mediante el uso de conceptos como *numerati*. La idea es desarrollar modelos matemáticos de las personas en una organización grande.

La realización de personas en una organización se puede ejemplificar a través de un proyecto que usa conceptos de numerati en la organización global IBM. De este modo, el trabajo se puede describir en términos numéricos y lo mismo sucedería con las habilidades necesarias. Los individuos pueden provenir de diferentes unidades organizacionales localizadas en todo el mundo. El presupuesto también se expresaría en números. Para encontrar a las personas convenientes, se buscarían perfiles numéricos en una enorme base de datos. Para este proyecto complejo, se pueden utilizar conceptos como los que se describen en el libro *The Numerati* de Stephen Baker. El propósito es cuantificar las variables humanas mediante el uso de bases de datos muy grandes al combinar los factores para lograr productividad y eficiencia. Estas bases de datos pueden consistir en correos electrónicos de los empleados, conversaciones por teléfonos celulares, calendarios electrónicos y mensajes por computadora. Estos conjuntos de datos también pueden identificar redes informales.

Pero este enfoque debe ir acompañado de una advertencia: las personas se pueden resistir a que las traten como números. Pueden sentir que se viola su privacidad y desear que se les trate como seres humanos dignos, y no como mercancía. Este enfoque puede recordar los aspectos negativos de la ingeniería industrial y que se considere a las compañías como "Big Brothers".

Como se señaló en la exposición acerca de la jungla de las teorías de la administración (véase capítulo 1), los enfoques numéricos para la administración (como el enfoque matemático, el de las ciencias de la administración, y los de la reingeniería o de la calidad total) contribuyeron mucho al desarrollo del pensamiento administrativo, pero todavía no se pueden cuantificar muchas variables humanas. Los autores de este libro, así como la mayoría de los autores de libros de texto sobre la administración, reconocen que el mejor enfoque es organizar el conocimiento administrativo de acuerdo con las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control, que es el marco conceptual de este libro.

[9] "Management by the Numbers" con extractos del libro de Stephen Baker, *Business Week*, 8 de septiembre de 2008, pp. 32-38; véase la historia de la portada "Math Will Rock Your World", *Business Week,* 23 de enero de 2006; véanse varios artículos en *Business Week*, en: www.businessweek.com/magazine/content/06_04/b3968001.htm; "The Numerati", en: http://thenumerati.net/index.cfm?postID=61, consultado el 30 de agosto de 2008.

Uso de las computadoras en el manejo de la información

OA6

Las computadoras almacenan, recuperan y procesan datos para convertirlos en información. Las hay de distintos tipos. Las *mainframes* son las más grandes, cuestan millones de dólares y son capaces de manejar cantidades enormes de datos. Estas "supercomputadoras" se usan en ingeniería, simulación y manipulación de grandes bases de datos.[10] La *minicomputadora* tiene menos memoria, es más pequeña que las anteriores y se conecta a equipos periféricos. La *microcomputadora* es todavía más pequeña; es una computadora de escritorio, de casa, computadora personal, portátil o máquina pequeña para el control de un negocio. Cada vez se usan más las minicomputadoras en organizaciones grandes, ya sea como computadoras individuales o como partes de una red.

Las computadoras pueden almacenar, recuperar y procesar datos para convertirlos en información.

La distinción entre los tipos de computadoras ha desaparecido con la introducción de las microcomputadoras y sus vínculos en red. Algunas tareas que requerían una computadora poderosa ahora las ejecutan computadoras pequeñas enlazadas. Por ejemplo, Monsanto Co., una compañía de biotecnología de la alimentación, usa una tecnología de mallas para obtener tal poder de cómputo, en la que en lugar de comprar computadoras más grandes, conectan las pequeñas. Aunque esta tecnología se desarrolló en institutos y laboratorios de investigación gubernamental, se han abierto paso en los negocios.[11] Es importante hacer notar que el aprovechamiento cabal del hardware (las computadoras) depende también del desarrollo del software.

Entre las muchas *aplicaciones de negocios* para computadora están la planeación de los requerimientos de materiales, planeación de recursos de manufactura, control asistido por computadora para la manufactura, costeo de proyectos y control de inventarios y compras (veremos algunas de estas herramientas en el capítulo siguiente). La computadora también ayuda en el diseño y la ingeniería, una aplicación que hizo posible llevar a cabo el programa espacial de Estados Unidos. Además están también los muchos usos de procesamiento de información financiera, como las cuentas por cobrar y pagar, nómina, presupuesto de capital y planeación financiera. Las comunicaciones asistidas por computadora afectan no solamente a la toma de decisiones sino también al diseño organizacional.

Efecto de las computadoras sobre los administradores de diferentes niveles organizacionales

Las necesidades de información difieren entre los niveles organizacionales. Por consiguiente, el impacto de las computadoras también será diferente. En el *nivel de supervisión*, las actividades son muy programables y repetitivas. En consecuencia, las computadoras están muy difundidas. La programación de actividades, planeación diaria y control de operación son sólo algunos ejemplos. Los administradores de *nivel medio*, como los jefes de departamentos o los administradores de planta, son responsables de la administración y la coordinación. Pero gran parte de la información que es de importancia para ellos también está al alcance de la alta administración si la compañía tiene un sistema de información amplio. Por esta razón, algunas personas piensan que la computadora reducirá la necesidad de administradores de nivel medio. Otros predicen que sus papeles se ampliarán y cambiarán.

Los *administradores de los niveles superiores* son responsables de la estrategia y la política general de la organización. Además de determinar la dirección general de la compañía, son responsables de las buenas relaciones entre ésta y el exterior. Como es evidente, muchas labores de los directores ejecutivos no son fáciles de programar. Sin embargo, consultan la computadora para

[10] La supercomputadora la desarrolló el legendario Seymour Cray, a quien se le ha llamado "padre de las supercomputadoras". La primera se usó en Los Alamos National Laboratory en 1978, y costó cerca de 8.8 millones de dólares.

[11] Darnell Little e Ira Sager, "Who Needs Supercomputers?", *Business Week*, 3 de junio de 2002, pp. 82-83.

ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

Netbook: ¿el producto para los tiempos económicos difíciles?[12]

Los productores de computadoras personales sufrieron durante la crisis económica de 2008-2009. El artículo que destacó en la industria de las PC fue el *netbook* basado en Windows que salió a la venta con un costo de cerca de 300 a 500 dólares estadounidenses. Walt Mossberg, el columnista de *Wall Street Journal*, denominó a las *netbook* como una "categoría relativamente nueva de computadoras personales ligeras, minimalistas y económicas". Además de su precio bajo, tienen, por lo común, baterías con una larga vida (de hasta de nueve horas), el procesador Atom de Intel de bajo poder, y el conocido sistema operativo de Windows XP Home.[13] Las pantallas de las *netbook* miden, en general, de 8 a 10 pulgadas y pesan cerca de tres libras (1.3 kg).

Sin embargo, también tienen algunas limitaciones como sus pantallas pequeñas que suelen tener una resolución más baja en comparación con computadoras portátiles más costosas. Sin embargo, las *netbook* de bajo peso con conexión a internet son una alternativa de bajo costo a las computadoras portátiles.

[12] Walter S. Mossberg, "New Netbook Offers Long Battery Life and Room to Type", *The Wall Street Journal*, 6 de agosto de 2009.

[13] Walt Mossberg, ibid.

recuperar información de las bases de datos y facilitar la aplicación de los modelos de decisión. Esto permite a la compañía dar respuestas oportunas a los cambios del medio externo. Sin embargo, la computadora repercute menos en el trabajo de los administradores de nivel superior, que en el de los de niveles inferiores.

Aplicación e impacto de las microcomputadoras

Como se sabe, la computadora personal (PC) es atractiva para los administradores porque es flexible y relativamente barata y se usa más rápidamente que una computadora grande. Entre sus aplicaciones se cuentan hojas electrónicas de cálculo, presentaciones gráficas, análisis financieros, preparación de presupuestos, preparación de pronósticos, modelos de simulación, procesamiento de textos, correo electrónico, acceso a bases de datos y tiempo compartido.

Las implicaciones del uso creciente de las microcomputadoras son múltiples. Se hace necesario personal de apoyo especializado, capacitación para los administradores y empleados generales, y redefinición de los puestos de trabajo. Por ejemplo, la distinción entre el personal de línea y el de apoyo es cada vez menos clara. La información que antes reunían estos últimos ahora la consiguen fácilmente otros administradores si tienen acceso a una base de datos común. Por otra parte, la que era una prerrogativa de los administradores de los niveles superiores ahora se pone a disposición del personal de niveles inferiores, lo cual es posible que dé como resultado un cambio del poder en favor de estos últimos. Pero no toda la información debe quedar a disposición de todos los integrantes de la compañía. De este modo, uno de los problemas que enfrentan actualmente muchas empresas es el mantenimiento de la seguridad de la información.

OA7

Oportunidades y desafíos creados por la tecnología de la información

Impedir el uso no autorizado de la información es sólo uno de muchos desafíos que han generado las tecnologías de la información. Otros problemas, así como oportunidades, son la superación de la resistencia al uso de computadoras, la adaptación de dispositivos para el reconocimiento de voz, el trabajo a distancia (teleconmutación), el tendido de redes de cómputo y el manejo de internet.

Resistencia al uso de computadoras

Aunque los estudiantes de educación básica no tienen dificultades para usar las computadoras, algunos administradores les temen. Un estudio reveló que el ejecutivo característico afectado por esta fobia es hombre, de unos 50 años, que ha trabajado la mayor parte de su vida en la misma com-

pañía. Este temor explicaría por qué algunos son renuentes a usarlas. Tienen el temor de aparecer como empleados incapaces si no entienden la nueva tecnología ni tienen las habilidades mecanográficas necesarias para ingresar los datos en ellas. Antes, la mecanografía se consideraba una tarea de las secretarias, no del administrador. En Kaiser Permanente, la organización para el mantenimiento de la salud más grande de Estados Unidos, los doctores se resistían a la nueva tecnología de la información porque se les pedía que capturaran los registros médicos de los pacientes. Para motivar su uso, se les dieron listas de verificación que se llenaban con toda facilidad. Cuando comprendieron los beneficios, la resistencia disminuyó.

www.kp.org

Dispositivos de reconocimiento de voz

Una forma de motivar el uso de las computadoras son los dispositivos de reconocimiento de voz. La idea es introducir datos en la computadora hablando, en lugar de usar el teclado. Varias compañías trabajan en tales dispositivos. Un programa llamado Dragon Naturally Speaking de la empresa Nuance se mejora continuamente con cada nueva edición.[14] El reconocimiento simple de voz ha tenido un uso limitado durante algún tiempo, ya que no es suficiente con ampliar el vocabulario a través de una memoria más grande. Imagine la complejidad del programa que se necesita para distinguir entre sonidos similares como *dado* y *dato, beso* y *peso,* etc. Aun a pesar de la complejidad de los problemas, hay quienes piensan que los esfuerzos realizados en esta área darán como resultado productos que revolucionen la operación de las oficinas.

Después de un inicio muy lento, el reconocimiento de voz se usa cada vez más en centros de llamadas de compañías telefónicas, aerolíneas y empresas de servicios financieros.[15] La rentabilidad de esta tecnología es uno de los principales factores de su uso creciente. Las computadoras se han abaratado y el acceso de banda ancha a internet y ethernet inalámbrico es cada vez más común. Puede ser que el principal efecto del reconocimiento de voz se haya dado en los automóviles. Y tal vez el mayor impedimento de esta tecnología sea, por lo menos en algunos países, el desacuerdo acerca de un estándar común de la industria.

Teleconmutación

El amplio uso de las computadoras y la facilidad para enlazarlas a través de líneas de teléfono o de dispositivos inalámbricos conectados a la computadora principal de una compañía han llevado a la **teleconmutación.** Una persona puede trabajar en su computadora desde su casa, en lugar de presentarse en el centro de labores. Entre las ventajas que se señalan están mayor flexibilidad de horarios, se evitan congestionamientos del tránsito y se reduce la necesidad de espacios de oficinas.

Teleconmutación Trabajar en una computadora desde su casa, en lugar de presentarse en el centro de labores.

El futurista Alvin Toffler concibió "una cabaña electrónica" con terminales de computadora instaladas en ella. Pero John Naisbitt, en su libro *Megatrends*, es muy escéptico en relación con la idea y piensa que, después de trabajar a distancia por algún tiempo, los empleados extrañarán los chismes de la oficina y las relaciones sociales con los colegas.[16] Algunas compañías que han contratado trabajadores a distancia han recibido críticas por no otorgar las prestaciones habituales que les dan a quienes trabajan en las oficinas. Sin embargo, en Pacific Bell los participantes del programa voluntario se consideran empleados de tiempo completo. Además, algunos van a la oficina por lo menos una vez a la semana para verificar su correo y reunirse con sus compañeros.

Con el constante aumento en el congestionamientos de tránsito, en especial en las zonas metropolitanas, se recurre más al trabajo a distancia, pero es dudoso que reemplace a la oficina como la conocemos hoy.

[14] A la fecha de este escrito, el programa se encontraba en la versión 11.

[15] "Just Talk to Me", *The Economist*, 8 de diciembre de 2001, inserción pp. 13-15.

[16] John Naisbitt, *Megatrends* (Nueva York: Warner Books, 1982), cap. 1.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

Enfoque de Cisco para la "convergencia"[17]

La tecnología se sujeta a cambios rápidos como muestra la convergencia, esto es, la integración de computadoras, sistemas de entretenimiento e internet. Hay muchos participantes en ese mercado, que incluye desde Apple hasta Hewlett-Packard y Microsoft, Sony y Cisco. Las fortalezas competitivas de Cisco Systems están en los equipos de redes con, por ejemplo, Linksys. Para concentrar la atención en el cliente, Cisco introdujo el sistema de audio Wireless Home Audio Multi-room System. Otras marcas de Cisco incluyen grandes equipos de televisión con pantallas grandes elaboradas por Scientific Atlanta y Flip, de Pure Digital, que produce cámaras de video muy sencillas. Al combinar las fortalezas que tiene Cisco en las redes, la compañía espera aprovechar las tendencias actuales en la integración de redes.

[17] Stephen H. Wildstrom, "Meet Cisco, the Consumer Company", *Business Week*, 4 de mayo de 2009, pp. 73-74.

Redes de computadoras

El amplio uso de las computadoras autónomas con frecuencia da como resultado una duplicación de esfuerzo. Por ejemplo, las bases de datos de las *mainframes* o de las minicomputadoras no siempre pueden consultarse desde las PC de escritorio. Por lo tanto, se han desarrollado redes de computadoras que vinculan las estaciones de trabajo con computadoras más grandes y equipos periféricos. Esta interconexión permite a los usuarios ubicados en diferentes estaciones de trabajo comunicarse y tener acceso a otras computadoras. Además, las estaciones de trabajo se pueden conectar a hardware costoso que un solo usuario no aprovecharía por completo. Por ejemplo, es posible compartir impresoras láser o unidades de respaldo para guardar datos.

Hay muchas otras aplicaciones de redes de computadoras, como el correo electrónico y el acopio, difusión e intercambio de datos, información y conocimientos. Aunque las redes de computadoras están aún en desarrollo, los nuevos sistemas tecnológicos cambian rápidamente el sistema de manejo de información.

Internet

Internet Es la red más grande de computadoras y es, a la vez, una red de redes.

www.aol.com
www.compuserve.com
www.earthlink.net
www.att.com

La **internet** es la red más grande de computadoras. En realidad, es una red de redes que abarca desde las grandes redes formales de AT&T hasta las informales a las que todo mundo puede tener acceso. Empezó en el Departamento de Defensa de Estados Unidos en 1969, con el propósito de enlazarse con los contratistas de investigaciones militares y con las universidades que realizaban investigaciones para las fuerzas armadas. En la actualidad, gobiernos, universidades, compañías y cualquier persona que tenga una computadora y un módem pueden conectarse a ella. Los particulares contratan servicios de proveedores como America Online, CompuServe, Earthlink, Prodigy o AT&T para enviar y recibir correos electrónicos, chatear con otras personas y recuperar información (por ejemplo, de una biblioteca o un periódico en línea). También pueden consultar el pronóstico del tiempo o los marcadores deportivos. La internet también es una excelente herramienta para realizar investigaciones en una compañía y para operaciones de negocios.[18] Otro uso común son los blogs acerca de cualquier tema, en los que se intercambian ideas sobre computadoras, aficiones, deportes, etc. La consolidación de las comunidades virtuales es uno de los propósitos de la internet.[19]

La internet recibió un gran impulso a través de la World Wide Web, creada en el Laboratorio Europeo de Física de Partículas. El estándar para la representación de datos se denomina

[18] Véase, por ejemplo, Debora Spar y Jeffrey J. Bussgang, "Ruling the Net", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1996, pp. 125-133.

[19] Arthur Armstrong y John Hagel III, "The Real Value of On-line Communities", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1996, pp. 134-141; Ruth L. Williams y Joseph Cothrel, "Four Smart Ways to Run Online Communities", *Sloan Management Review*, verano de 2000, pp. 81-91.

Hypertext Markup Language (HTML). La red recibió un impulso del motor de búsqueda Mosaic, creado por Marc Andreessen, estudiante de la Universidad de Illinois. Con Mosaic se tuvo una herramienta fácil de usar para consultar información en todo el mundo, como visitar el sitio web

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

El iPhone, un producto verdaderamente global, y la introducción del iPhone 5[20]

Es muy inusual que los clientes esperen en fila para comprar un producto que está por salir. Pero así lo hicieron el 11 de julio de 2008 cuando Apple introdujo en Estados Unidos el iPhone 3G, un teléfono que estaba tecnológicamente adelantado a su época. Y las mismas filas se dieron en muchos otros países. Es evidente que no era un teléfono celular tradicional, sino que tenía algunas características de una minicomputadora. Entonces, ¿qué fue lo que motivó a las personas a esperar muchas horas para obtener el iPhone? ¿Qué características tenía que hicieron de este producto algo tan especial? Éstas son algunas de ellas: podía sincronizar nombres, números de teléfonos, direcciones, direcciones de correos electrónicos y otros datos de la lista de contactos. Además, se podía conectar con calendarios, fotos, *podcasts*, películas e incluso programas de televisión. Una de sus características distintivas era que las personas podían desarrollar aplicaciones a las que luego se podía acceder de manera gratuita o comprar en la tienda iTunes. Una característica popular para las compañías fue el establecimiento de las *Push accounts*, es decir, cuentas en las que cuando se ingresaban nuevos datos, como correos electrónicos, éstos se comunicaban directamente a la computadora y al iPhone de manera inalámbrica. Esta información se podía obtener a través del celular o de una conexión Wi-Fi.

El iPhone 3G fue un gran mejoramiento sobre el modelo anterior que se introdujo casi un año antes. Además era mucho más rápido y, al mismo tiempo, el precio se redujo mucho. De este modo, la reducción del precio y la mayor rapidez, junto con las otras características, atrajeron a los clientes y los hizo esperar en fila.

Se trataba de un teléfono verdaderamente global. Una parte se desarrolló en un garaje de la India, el diseño fue de Apple en Silicon Valley cerca de San Francisco, y la producción se llevó a cabo en China. En parte gracias a esa colaboración, el recién salido iPhone de 8 GB se pudo ofrecer en 199 dólares, es decir, a la mitad del precio del teléfono anterior, que era mucho más lento. Sin embargo, en Estados Unidos las personas se quejaron de que la única compañía que lo ofrecía era AT&T. En otros países, el iPhone también estaba limitado a un solo distribuidor o a muy pocos; por ejemplo, en Alemania el encargado era T/Mobile.

Otra de sus características era el sistema de posicionamiento global (*global positioning system*, GPS) el cual funcionaba en todo el mundo para encontrar una dirección. También se podían realizar tareas múltiples en el teléfono; por ejemplo, tomar fotografías con la cámara y enviarlas por correo a una persona de la lista de contactos. También tenía acceso a la Apple Store donde se podía comprar música y videos. Una característica única en ese momento era la App Store en la cual los desarrolladores de todo el mundo podían ofrecer sus aplicaciones para el iPhone, lo que permitía jugar y tener acceso a noticias e historias deportivas. Estas características y las disposiciones de teclados internacionales hicieron que el iPhone fuera un producto verdaderamente global.

Aunque el teléfono 3G fue una importante innovación, la tecnología cambia rápidamente. En 2011, se introdujo el iPhone 4S con el chip Dual-Core A5, una cámara de 8 megapixeles y se lanzó Siri, una característica que permite el uso de comandos de voz. Hasta ese momento, el iOS 5 era el sistema operativo más avanzado para dispositivos móviles. Una vez más, los entusiastas hicieron fila en las tiendas de Apple para comprar este nuevo iPhone.

En septiembre de 2012, se introdujo el iPhone 5 que, comparado con el 4S, tiene muchas características nuevas:

- Nuevo chip A6.
- Es más largo y tiene una pantalla más grande (4 pulgadas en diagonal) que es mejor para ver videos.
- Es más delgado y ligero.
- Tiene conexiones inalámbricas adicionales.
- Cámara FaceTime mejorada.
- Batería de mayor duración.
- Conector reversible más pequeño (que ha sido criticado).
- Se reemplazó Google Maps por Apple Maps que contiene nuevas características pero que también carece de algunas otras que tienen los mapas de Google como la vista de calle. Sin embargo, Apple pretende mejorar las características de sus mapas.

A pesar de que la competencia aumenta, el iPhone sigue siendo líder del mercado con la introducción del modelo 5 en Australia, Canadá, Francia, Alemania, Hong Kong, Japón, Singapur, Reino Unido y, por supuesto, Estados Unidos. Pronto, el iPhone 5, un producto verdaderamente global, estará disponible en más países.



Durante el primer fin de semana de la venta del iPhone 5, se vendieron más de 5 millones de dispositivos.

[20] Walter Mossberg, "Newer, Faster, Cheaper iPhone 3G", *The Wall Street Journal*, 8 de julio de 2008; "Lab Tests", *Consumer Reports*, octubre de 2008, p. 31; véase también el sitio web de Apple en: www.apple.com/iphone, consultado el 22 de septiembre de 2012; y "Apple", en: www.apple.com/iphone/features, consultado el 15 de noviembre de 2011; iPhone-4s-Review en: www.engadget.com/2011/10/14/iphone-4s-review, consultado el 22 de septiembre de 2012; "iPhone 5 Launches in 9 Countries", en: http://betanews.com/2012/09/21/iphone-5-launches-in-9-countries/ consultado el 22 de septiembre de 2012; Apple Store, en: http://store.apple.com/us/browse/home/shop_iphone/family/iphone/compare, consultado el 22 de septiembre de 2012.

de una compañía para obtener información de la empresa, así como de sus productos y servicios. Mosaic se descarga gratuitamente. Más adelante, Andreessen puso a la venta Netscape, la versión comercial de Mosaic, y se hizo multimillonario con la oferta pública de 1995.

La internet transforma muchas industrias, desde las telecomunicaciones hasta los viajes. Es económica, pronto estará en todas partes y es un sistema abierto. Ha propiciado la aparición de compañías afines, como Netscape, Yahoo, Cybercash y muchas otras que no existían hace algunos años.[21] También transforma la manera en la que se realizan operaciones comerciales y la prestación de ciertos servicios. Por ejemplo, el software de PointCast ofrece un servicio personalizado de noticias. Periódicamente, el programa se conecta a través de internet a su servidor para recopilar la información solicitada.[22]

La comunicación electrónica también tiene un gran impacto sobre el lenguaje. El léxico del ciberespacio se ha enriquecido con nuevas palabras como *navegador*, *newsgroup*, *World Wide Web*, *netiqueta* y, desde luego, *internet*.[23] El lenguaje vincula al mundo, y el idioma que más se usa en la internet es el inglés. Se calcula que 80% de la información almacenada en las computadoras está en ese idioma, incluyendo casi todo el material científico de internet; por lo tanto, para que una persona se desarrolle profesionalmente y sepa trabajar en un entorno global, tiene que, por lo menos, leerlo y entenderlo un poco.

La internet también tiene implicaciones políticas y sociales.[24] Por ejemplo, en Asia los gobiernos desean que sus países avancen tecnológicamente, pero a veces limitan ciertos materiales objetables o contenidos sociales o políticamente sensibles que aparecen en la internet.

---

[21] "The Birth of a New Species", *The Economist*, 25 de mayo de 1996, pp. 3-5.

[22] Michael H. Martin, "The News You Want on Your PC", *Fortune*, 27 de mayo de 1996, pp. 181-182.

[23] "The Coming Global Tongue", *The Economist*, 21 de diciembre de 1996, pp. 75-78; "Why First May Not Last", *The Economist*, 16 de marzo de 1996, p. 65.

[24] "Asia and the Internet: Not Too Modern, Please", *The Economist*, 16 de marzo de 996, pp. 42-43.

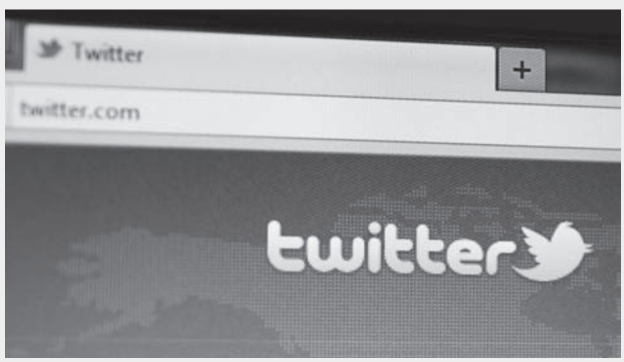
ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

El fenómeno Twitter

Uno de los fenómenos recientes de la tecnología es Twitter donde la gente puede transmitir mensajes cortos que no contengan más de 140 caracteres. Es una red social gratuita donde los usuarios tienen seguidores. Los mensajes pueden ir dirigidos al público en general o estar restringidos a los amigos. El programa abre una pregunta: "¿Qué está pasando?", la cual muchas personas no contestan de manera directa; sin embargo, es una forma de abrir una conexión.

Twitter empezó en 2006 durante una lluvia de ideas y ha crecido rápidamente desde entonces. Los *tweets* no solamente se usan entre amigos, sino también entre políticos, reporteros (como los de CBS en Estados Unidos), manifestantes y personas que quieren comunicar sus ideas. Los candidatos en la elección presidencial de Estados Unidos usaron Twitter en 2008. En ese mismo año, durante el ataque a Mumbai, los testigos transmitieron por este medio información vital como la ubicación de hospitales. Cuando el avión de US Airways amarizó en el río Hudson de Nueva York, las noticias se enviaron antes de que llegaran los reporteros. Durante la elección iraní de 2009, los manifestantes usaron de manera efectiva la comunicación por Twitter.

Twitter obtuvo una gran cantidad de dinero a partir de empresas de capitales de riesgo. Sin embargo, la rentabilidad a largo plazo y el modelo de negocios no están claros en este momento. Aunque la internet sea lo "grande", las nuevas tecnologías evolucionan constantemente y podrían amenazar al futuro de Twitter así como de otras tecnologías.



Twitter tiene 140 millones de usuarios activos, de los cuales 60% lo visitan por medio de un dispositivo, cuando menos, una vez al mes.

Otros tipos de redes

Además de la internet, hay otros tipos de redes. La **intranet** es una red que aplica las tecnologías de cómputo y de internet a una organización o a grupos determinados de una organización. De manera similar, una **extranet** también se vale de estas tecnologías, pero conecta a determinados usuarios dentro y fuera de una compañía. Por ejemplo, un agente de compras se enlaza con ciertos vendedores para diversas transacciones de compra y venta.

Groupware

Las redes facilitan el proceso administrativo y otras actividades de negocios. Un grupo de personas conectadas a una red pueden colaborar a distancia usando un ***groupware***, que es un software que permite que un documento aparezca en la pantalla de varios usuarios y que éstos hagan en él comentarios o modificaciones. De este modo, personas situadas en lugares diferentes del mundo pueden colaborar simultáneamente en la misma tarea.

Groupware Software que permite que un grupo de personas en una red colaboren en un mismo documento de forma simultánea.

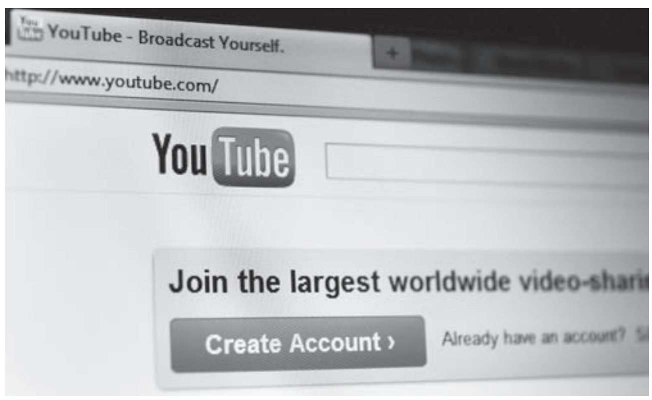
Freeware: la búsqueda de un modelo de negocios[25]

No existe un acuerdo general en cuanto al término ***freeware***. Generalmente se relaciona con un software totalmente funcional y gratuito para el usuario. Sin embargo, se pueden imponer restricciones al usuario como que sea para uso personal y no para propósitos comerciales. Cabe mencionar que el *freeware* es diferente del *shareware* que requiere, por lo general, que el usuario pague después de un periodo inicial de uso o que opte por una actualización para tener acceso a funciones adicionales.

Freeware Software totalmente funcional y gratuito para el usuario.

Actualmente, gran parte de la información que antes costaba dinero se puede obtener ahora sin costo alguno. Por ejemplo, Wikipedia es una enciclopedia gratuita basada en colaboraciones desinteresadas. Muchos sitios web reemplazaron a los agentes o proporcionaron acceso a las compañías. Los sitios web comerciales reemplazaron a los agentes: Turbo Tax, el software de contabilidad, reemplazó a los contadores, y los motores de búsqueda reemplazaron a los agentes de viajes. También existen otros sitios web gratuitos. Por ejemplo, en el iPhone o en el iPod Touch se puede escuchar música en forma gratuita en Pandora; en Hulu se pueden ver películas gratis, y Skype permite llamadas gratuitas. YouTube es un sitio web para que los individuos y las organizaciones compartan videos. Por ejemplo, en 2009 el Vaticano ingresó al mundo de la tecnología con su propio canal en YouTube (http://de.youtube.com/vatican?hl=en). El sitio está disponible en varios idiomas. Por lo tanto, ¿cuál es el modelo de negocios para aquellas compañías que proporcionan un acceso gratuito a sus ofertas?

El modelo tradicional era el siguiente: primero se comenzaba con una idea y, posteriormente, se obtenía dinero para llevar esa idea al mercado. En caso de tener éxito, se obtenía dinero adicional para ampliar el negocio y, finalmente, alguna compañía grande compraba el producto o servicio. Sin embargo, durante el colapso financiero global de 2008, se volvió difícil obtener dinero y las compañías buscaron nuevos modelos de negocios. El popular Facebook tiene muchos clientes, pero también resultó ineficaz para obtener dinero de la publicidad. El ampliamente usado YouTube también lo intentó. Cabe preguntarse cómo es que Microsoft compite en mercados donde los procesadores de texto y las hojas de cálculo están disponibles en forma gratuita. Para ello, la compañía creó una versión



Se estima que cada segundo se sube una hora de video a YouTube y que se reproducen más de 4 000 millones de videos al día.

[25] Chris Anderson, "The Economics of Giving It Away", *The Wall Street Journal*, 31 de enero de 2009.

ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

¿Es el WiMax una tecnología de vanguardia?[26]

¿Qué es **WiMax**? El término significa interoperabilidad mundial para acceso por microondas (Worldwide Interoperability for Microwave Access) y usa chips de Intel. También se conoce como IEEE 802, un sistema de comunicación digital inalámbrica. Es una extensión de la red inalámbrica Wi-Fi que se usa en hogares y negocios con un alcance limitado, pero WiMax puede ampliar su alcance hasta 30 millas (48.2 km) y es mucho más rápida, lo cual la hace adecuada para el acceso inalámbrico. El plan consiste en incluirla en PC, *smartphones*, televisiones y TIVO. Algunas grandes compañías planean usar esta tecnología, como Nokia, Samsung y Sprint, quien en 2007 perdía clientes y era relativamente débil comparada con AT&T, Verizon Wireless y T-Mobile. Pero WiMax tiene un gran potencial para las búsquedas, los correos electrónicos y otros servicios web que proporciona Google. Además, las compañías de satélites pueden usarlo para los servicios de televisión. Sólo el futuro nos dirá si el avance de la tecnología WiMax alcanzará todo su potencial.

WiMax Significa interoperabilidad mundial para acceso por microondas y usa chips de Intel.

[26] Cliff Edwards con Moon Ihlwan, "The Road to WiMax", *Business Week*, 3 de septiembre de 2007, pp. 58-64; 4G Wireless Broadband Solutions, en: www.wimax.com/, consultado el 22 de septiembre de 2012; "What is WiMax", en: www.wimax.com/general/what-is-wimax, consultado el 22 de septiembre de 2012.

web de su software de negocios y la puso a disposición del público sin ningún costo para las pequeñas empresas que tuvieran menos de tres años de antigüedad y cuyos ingresos fueran inferiores a un millón de dólares. La esperanza era que las empresas crecieran, y que después compraran y usaran su software.

Aunque los usuarios del software se benefician de las plataformas gratuitas, las compañías luchan por encontrar un modelo de negocios rentable.

Seguridad de la información[27]

Con el creciente uso de las tecnologías de la información, las preocupaciones por la seguridad también han aumentado. No solamente los negocios sino también los individuos son vulnerables a intromisiones o a la intercepción o alteración de las transmisiones electrónicas. Un *hacker* puede alterar o incluso destruir bancos de información u otros registros. Las computadoras se protegen mediante la encriptación, es decir, con un código secreto se cifran los mensajes para que sean ilegibles. Las barreras de control de acceso (*firewall*) también proporcionan alguna protección y se presentan como programas de software (por ejemplo, Norton Personal Firewall o Zone Alarm Pro) o como hardware, por ejemplo el enrutador de ethernet. Muchos programas antivirus protegen a las computadoras de virus o gusanos que pueden ocasionar daños graves a las máquinas y las redes. Otra preocupación son los empleados que trabajan con sistemas de información en las organizaciones. Tienen que ser responsables, estar capacitados, responder por su comportamiento y atenerse a sanciones por violar la seguridad. Individuos y compañías también deben proteger los datos haciendo respaldos de seguridad y almacenándolos en un lugar seguro, de ser posible fuera de su lugar de trabajo.

OA8

Economía digital, comercio electrónico y comercio móvil

Alan Greenspan, expresidente de la Reserva Federal de Estados Unidos y uno de los personajes más influyentes en el mundo de las finanzas, declaró en 1999: "Las innovaciones más recientes, a las que llamamos tecnología de la información, modifican la manera en que hacemos operaciones de negocios y creamos valor, a veces en formas que no hubiéramos imaginado ni siquiera hace

[27] Robert Luhn y Scott Spanbauer, "Protect Your PC", *PC World*, julio de 2002, pp. 92-106; "Cyberspace Invaders", *Consumer Reports*, junio de 2002, pp. 16-20; véase también "Security", en: www.pcmag.com/category2/0,2806,4829,00.asp, consultado el 17 de noviembre de 2011; y "Security-PC World", en: www.pcworld.com/topics/security.html, consultado el 17 de noviembre de 2011.

cinco años." El **comercio electrónico**, es decir, las transacciones comerciales que se realizan en la red, cambia también la manera de hacer negocios.

Nueva economía digital convergente[28]

Las tecnologías de la información impregnan casi todos los aspectos de los negocios y la vida personal. Por ejemplo, el precio del poder de cómputo se abarata a una velocidad asombrosa. El automóvil Ford Taurus tiene más capacidad de cómputo que la gigantesca computadora que se usó en el programa espacial Apolo, que costó varios millones de dólares. La TI aumenta la rentabilidad de la producción y distribución de bienes y servicios. Los incrementos de productividad mejoran la calidad de vida. El nuevo impacto de la tecnología es mundial, de modo que se favorece la competencia y la innovación debido al procesamiento de grandes volúmenes de datos para investigación y desarrollo y porque se llevan rápidamente al mercado productos nuevos.[29]

Uno de los principales efectos de la internet se da en la manera de realizar las operaciones de negocios. Las relaciones con los proveedores y los clientes sufren cambios fundamentales. Las tecnologías de telecomunicaciones y de información han contribuido a la más prolongada expansión económica en tiempos de paz del mundo. La inversión en esas tecnologías acabó por redituar. En la actualidad tenemos todo electrónico: correo electrónico, comercio electrónico, negocios electrónicos, dinero electrónico (tarjetas inteligentes y efectivo digital), viajes electrónicos, finanzas electrónicas, préstamos por internet, música digitalizada, libros electrónicos, estampillas electrónicas y muchos otros productos y actividades que se basan en los medios electrónicos.

Las ganancias del comercio electrónico se deben a que las compañías en línea abaten sus costos (cuando se comparan con las empresas y las tiendas tradicionales), reducen los gastos de distribución y eliminan intermediarios. Los compradores se benefician porque comparan precios y escogen la mejor oferta desde su casa u oficina. ¿Cómo compiten ahora las empresas tradicionales con los negocios electrónicos? Tiendas como Kmart y Walmart también realizan sus transacciones a través de la red, de modo que son compañías híbridas: se puede comprar con un clic del ratón o directamente en las tiendas.

La internet facilita cuatro tipos de transacciones, como se muestra en la figura 19.3.

1. *Negocio a consumidor* (*business to consumer,* B2C). Ordenar libros u otros artículos a Amazon.com o comprar en línea una computadora Dell son ejemplos de transacciones de negocio a

	Consumidor	Empresa
Consumidor	C2C eBay Subastas	Empresa Priceline El cliente fija el precio
Empresa	B2C Amazon (libros, discos, etc.) Travelocity (viajes)	B2B Ford, GM, DC Fabricantes a proveedores

Fuente: Adaptado de "E-Commerce Survey", *The Economist*, 26 de febrero de 2000, inserción p. 11.

Figura 19.3 Matriz de comercio electrónico.

[28] Véase también Simon Moore, "Disaster's Future - The Prospect for Corporate Crisis Management and Communication", en *Annual Editions - Management,* Fred H. Maidment, ed. (Nueva York: McGraw-Hill 2009), pp. 106-113 y en: http://econpapers.repec.org/article/eeebushor/v_3a47_3ay_3a2004_3ai_3a1_3ap_3a29-36.htm, consultado el 18 de noviembre de 2011.

[29] "Elementary, My Dear Watson", *The Economist*, 23 de septiembre de 2000, inserción pp. 7-9.

consumidores. La tienda de abarrotes Safeway entrega en la casa de los clientes los productos que éstos ordenaron a través de su página web.

2. *Consumidor a negocio* (*consumer to business,* C2B). Un ejemplo de esta transacción son las ofertas de boletos de avión realizadas por personas que los compraron a través de Priceline.com.
3. *Consumidor a consumidor* (*consumer to consumer,* C2C). El sitio electrónico de subastas eBay ofrece transacciones entre consumidores que compran y venden sus artículos.
4. *Negocio a negocio* (*business to business,* B2B). Es probable que sean las transacciones entre negocios las que vayan a tener el mayor impacto sobre la economía. Por ejemplo, los dos fabricantes más grandes de automóviles, General Motors y Ford, planean transferir a internet todas sus compras en los próximos años. GM anuncia que su sitio electrónico será el mercado virtual más grande del mundo. ¿Qué significa esto para el consumidor del futuro? Ford y GM fabricarían automóviles a la medida y los entregarían en cuestión de días, tal como ahora uno ordena computadoras personalizadas Dell.[30] Es posible que GM y Ford se vuelvan compañías virtuales dedicadas al diseño y comercialización de automóviles a la medida.

Covisint, el nuevo *joint venture* de Ford, General Motors, DaimlerChrysler y Renault-Nissan, podría convertirse en lugar de intercambios entre proveedores.[31] Algunos han expresado su inquietud de que esto conduzca a prácticas monopolistas que obliguen a las dependencias gubernamentales a intervenir.

En la industria de las aerolíneas se libra otra batalla. Las cinco más grandes de Estados Unidos: Continental, Delta, Northwest, United Airlines, y American Airlines, tienen un sitio electrónico común denominado *Orbitz.com*, el cual ha provocado el enojo de los agentes de viajes tradicionales y de los que operan en línea, como Travelocity y Expedia (una compañía de Microsoft), porque trata de reducir sus precios.[32]

Las tres cuartas partes de todo el comercio electrónico se realizan en Estados Unidos y ahí se encuentra el origen de 90% de todos los sitios electrónicos comerciales.[33] Sin embargo, el país con más servidores de internet por habitante es Finlandia, siendo Estados Unidos el segundo. Entre las compañías más admiradas del mundo, según la revista *Fortune*, muchas están en la industria de la tecnología de la información.[34] Algunos nombres familiares son: Microsoft, Dell, Cisco Systems, Intel, Nokia y Lucent Technologies. Sin embargo, en 2002 algunas de las llamadas *punto.com* dejaron de recibir el favor de los inversionistas. Además de la industria de las tecnologías de la información, muchas empresas usan tecnologías avanzadas para obtener una ventaja competitiva, como Walmart, General Electric y Ford.

www.covisint.com
www.orbitz.com
www.nokia.com
www.lucent.com

Comercio móvil y comunicación inalámbrica

Mientras el comercio electrónico o *e-commerce* cambia la forma en que se realizan los negocios, las comunicaciones inalámbricas y el comercio móvil los llevan más lejos. Muchas compañías tratan de explotar las oportunidades de las comunicaciones inalámbricas. Las aplicaciones inalámbricas pueden incluir transacciones de negocios, suministro de información financiera y de viajes, comunidades para chatear o enviar tarjetas electrónicas, banca, subastas, marketing, publicidad y otros usos.

Los adelantos en los negocios electrónicos, comercio electrónico y comercio móvil abren grandes oportunidades para las empresas. Los administradores deben observar las tendencias y crear estrategias para aprovechar las nuevas tecnologías.

[30] Andy Serwer, “Dell Does Domination”, *Fortune*, 21 de enero de 2002, pp. 71-75.

[31] “A Market for Monopoly?”, *The Economist*, 17 de junio de 2000, pp. 59-60.

[32] Tyler Maroney, “An Air Battle Comes to the Web”, *Fortune*, 26 de junio de 2000, pp. 315-318.

[33] “First America, Then the World”, *The Economist*, 26 de febrero de 2000, inserción pp. 49-53.

[34] Nicholas Stein, “The World’s Most Admired Companies”, *Fortune*, 2 de octubre de 2000, pp. 183-196.

Administración de las relaciones con los clientes (CRM)[35]

OA9

Los clientes son la razón de existencia de cualquier organización. Por lo tanto, para tener éxito, éstas deben centrar su atención en lo que ellos necesitan. La administración de las relaciones con los clientes (*customer relationship management*, CRM) trata esta necesidad. Las compañías también se enfrentan a la necesidad de un sistema que reduzca los costos y coordine los esfuerzos de ventas, marketing y servicios para proporcionar una experiencia positiva a sus clientes, como el manejo de las quejas. Es a través del sistema CRM que reúnen los datos sobre ellos en una base de datos centralizada.

No existe una definición de la administración de las relaciones con los clientes o **CRM**. En su definición más amplia significa promover la interacción entre el cliente y la organización por medio de la recopilación, el análisis y el uso de la información para atenderle mejor. Este enfoque no es nuevo, pero ha pasado por varias etapas que se traslapan. Su inicio probablemente se pueda atribuir a Siebel Systems Inc. en 1993. En la década de 1990, no estaba exento de fallas. En la etapa 1, el énfasis fue sobre los procesos de marketing; la etapa 2 se concentró en las relaciones con el cliente; la tres utilizó la internet para reevaluar los procesos, rediseñar los sistemas y el autoservicio. Es en la etapa 4 en la que se le da más atención a las necesidades específicas de los clientes.

CRM Promover la interacción entre el cliente y la organización por medio de la recopilación, el análisis y el uso de la información para atenderle mejor.

El profesor Raab y sus colegas lo visualizan como un método que se basa en tres pilares: de tecnología, de organización y de personal, los cuales son los fundamentos de la orientación a los clientes y de su satisfacción y retención, así como de la rentabilidad que éstos suponen para la empresa.[36] Otra forma de contemplar el proceso de CRM es que el buen uso de esos tres pilares conducen a la orientación al cliente, a la calidad del producto, a la satisfacción del cliente y a su retención, al valor que éste tiene y, finalmente, al éxito de la compañía.

Muchas organizaciones usan la CRM. En Marriot, por ejemplo, se usa para impulsar las ventas, administrar su programa de recompensas y para el Broadsystem que extiende el programa de marketing de la compañía. La industria turística ha usado ampliamente programas para administrar las relaciones con sus clientes. Por ejemplo, compañías como Southwest Airlines, JetBlue, Best Western, British Airways, Delta, American Airlines, Alaska Airlines, Walt Disney, Travelocity y Expedia la han usado.

También hay algunas preocupaciones y limitaciones con la administración de relaciones con los clientes. En primer lugar, se requieren de grandes inversiones para construir y mantener el sistema. Se necesita hardware y software así como de la costosa capacitación de los usuarios del sistema. Además, los clientes también se preocupan de su privacidad y de que la información recopilada acerca de ellos se use de manera indebida.

Es evidente que este enfoque no es un remedio general para solucionar todos los problemas que existen en las relaciones entre una organización y sus clientes. Sin embargo, ciertos pasos pueden ayudar a que el sistema tenga éxito. Una planeación cuidadosa es, en efecto, necesaria. Además, dado que su instalación requiere cambios organizacionales, las personas deben estar

[35] Fraya Wagner-Marsh, "Customer Relationship Management", en Marilyn Helms, ed. *Encyclopedia of Management*, 5a. ed. (Detroit: Gale, 2006), pp. 150-152; "Coffee, Tea, or Mortgage? Banks Are Cozying Up To Customers While Using High-Tech Tools To Identify Prospects", *Business Week;* (3 de abril de 2006), p. 48; "Marriott Uses CRM Application to Boost Sales", en: www.informationweek.com/news/showArticle.jhtml?articleID=6506964, consultado el 17 de noviembre de 2011; "Merging Business Cultures to Support Common Goals", en: www.google.com/search?q=Merging+Business+Cultures+to+Support+Common+Goals&rls=com.microsoft:en-us:IE-SearchBox&ie=UTF-8&oe=UTF-8&sourceid=ie7&rlz=1I7RNWE; en: www.cio.com/article/31068/Merging_Business_Cultures_to_Support_Common_Goals, consultado el 17 de noviembre de 2011; "Marriott Hands CRM to Broadsystem", en: www.brandrepublic.com/News/854476/Marriott-hands-CRM-duties-Broadsystem/, consultado el 17 de noviembre de 2011; "Battleground CRM: How Are Leading Travel Companies Using CRM to Unlock the Full Revenue Potentials of their Customers?", en: www.hotel-online.com/News/PR2006_4th/Nov06_EyeForTravel.html, consultado el 27 de diciembre de 2008.

[36] Gerhard Raab, Riad A. Ajami, Vidyaranya B. Gargeya y G. Jason Goddard, *Customer Relationship Management-A Global Perspective,* Burlington VT: Gower Publishing Company, 2008, capítulo 1.

preparadas para el ajuste cultural. En muchos casos, podría no ser adecuado empezar un sistema amplio y costoso. En lugar de ello, se podría empezar con un programa piloto y aumentar de manera creciente el sistema. De cualquier modo, para que las compañías sigan siendo competitivas o mejores para el logro de una ventaja competitiva, pueden utilizarlo para permanecer en contacto con sus clientes, quienes son la razón para su éxito.

RESUMEN

Los administradores aplican numerosas herramientas y técnicas de control, las cuales son, en primer lugar, herramientas para la planeación, e ilustran el hecho de que los controles deben reflejar los planes. Algunas las han aplicado los administradores durante mucho tiempo; otras son perfeccionamientos. Uno de los dispositivos de control más antiguos son los presupuestos y su preparación consiste en trazar planes en términos numéricos para un periodo futuro. También hay peligros en dicha preparación. Los presupuestos son más exactos si se sigue la técnica de base cero, en la que los programas se dividen en "paquetes", cuyos costos se calculan a partir de una base de cero. Con la finalidad de hacer eficaz la práctica del control presupuestal, los administradores deben percatarse siempre de que los presupuestos son herramientas y que no tienen como finalidad reemplazar a la administración. Entre los dispositivos tradicionales de control no presupuestal están los datos estadísticos y sus análisis, los informes y análisis especiales, las auditorías operacionales y la observación personal.

Una de las técnicas de planeación y control es el análisis de redes de tiempos y eventos. La técnica de evaluación y revisión de programas (PERT) es un perfeccionamiento de las gráficas de Gantt, la cual muestra, en una gráfica de barras, qué labores hay que hacer y cuándo, con la finalidad de terminar un programa. La PERT es también un perfeccionamiento de los presupuestos de eventos especiales, en los que las tareas que tienen que realizarse se dividen en partes definidas y controlables denominadas *eventos importantes*. Cuando estos eventos especiales se articulan en una red y se calcula el tiempo necesario para terminar cada evento, el resultado es una red PERT de tiempos y eventos. Mediante concatenaciones de éstos y de sus tiempos requeridos, se determina la ruta crítica, que es la secuencia que requiere más tiempo y que tiene un tiempo de inactividad de cero (o del valor más bajo).

El sistema de información administrativa es un sistema formal de recopilación, integración, comparación, análisis y difusión de información interna y externa de la empresa, de una manera oportuna, eficaz y eficiente para apoyar el trabajo de los administradores.

Los equipos de cómputo (*mainframes*, minicomputadoras y microcomputadoras) se usan ampliamente en la actualidad. Su impacto en los administradores de varios niveles organizacionales es diferente. Las tecnologías de la información plantean muchos desafíos. Algunos administradores aún se resisten a usar las computadoras, pero los dispositivos del reconocimiento de voz facilitarán su uso. Las computadoras también han contribuido a la teleconmutación, en la que las personas trabajan en casa con una computadora enlazada al *mainframe* de su compañía. Cada vez se instalan más redes de computadoras para vincular estaciones de trabajo, *mainframes* y periféricos.

La revolución de la internet ha abierto oportunidades nuevas y emocionantes para los negocios y para la vida personal. La internet está cambiando la manera de hacer negocios. Las relaciones con los proveedores y los clientes se están modificando de manera radical. En la figura 19.3 se muestran cuatro tipos de transacciones electrónicas de negocios. Actualmente hay una tendencia en favor de las comunicaciones inalámbricas y el comercio móvil, en especial en Japón y Europa. La administración de las relaciones con los clientes (CRM) tiene como propósito atender las necesidades de éstos.

IDEAS Y CONCEPTOS CLAVES

- Administración de las relaciones con los clientes
- Aplicación de las microcomputadoras
- Comercio electrónico: B2C, C2B, C2C, B2B
- Comercio móvil y comunicaciones inalámbricas
- Dispositivos de control no presupuestarios
- Dispositivos de reconocimiento de voz
- Efecto de las computadoras sobre los administradores
- Gráfica de Gantt
- *Groupware*
- Internet
- Presupuestos
- Presupuestos de base cero
- Presupuestos de eventos especiales

- Problemas en la preparación de presupuestos
- Redes de computadoras
- Seguridad de la información
- Sistema de información administrativa
- Técnica de evaluación y revisión de programas (PERT), ruta crítica
- Tecnologías de la información
- Teleconmutación
- Tipos de computadoras
- Tipos de presupuestos

TEMAS DE ANÁLISIS

1. Las técnicas de control son también técnicas de planeación. ¿Es verdad? ¿Por qué?
2. Si fuera a instituir un programa de informes especiales de control y análisis para un administrador de nivel superior, ¿cómo lo haría?
3. El PERT es un invento de la administración que toma principios y conocimientos básicos y, con un diseño conveniente para obtener el resultado deseado, produce una técnica útil de planeación y control. Analice el PERT teniendo esto en cuenta.
4. Dé ejemplos de casos en los que la tecnología de la información le haya afectado a usted.
5. ¿Por qué cree que las computadoras han afectado a los administradores de manera diferente según los niveles organizacionales?
6. ¿Cómo lo afectará el comercio electrónico cuando compre o venda bienes y servicios?
7. ¿Cómo se siente usted acerca del hecho de que sus datos personales se almacenen en un sistema de administración con los clientes de la organización con la cual usted está realizando operaciones de negocios?

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Prepare un presupuesto para sus estudios universitarios. ¿Cuáles son las ventajas de preparar un presupuesto? ¿Cuáles son los problemas?
2. Tome una organización que conozca y explique cómo usa las computadoras o practica el comercio electrónico.

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Las abreviaturas B2C, C2B, C2C y B2B se han usado ampliamente en la economía de la internet. Busque dichos términos en internet y determine cómo se aplican estos conceptos en las organizaciones.
2. Busque en internet el término *sistema de información administrativa* e identifique las aplicaciones y usos del sistema.

CASO INTERNACIONAL

Amazon.com: el minorista en línea más grande de Estados Unidos[37]

Amazon, la mayor compañía minorista en línea de Estados Unidos, fue fundada por Jeff Bezos en 1995. El nombre lo eligió con referencia al río Amazonas, uno de los más grandes del mundo. La compañía empezó como una librería en línea, pero posteriormente añadió CD, DVD, software, aparatos electrónicos, ropa, juguetes, alimentos y muchos otros productos. Además de operar en Estados Unidos, también tiene sitios web en Austria, Canadá, China, Francia, Alemania, Italia, Japón y el Reino Unido. A lo largo de los años, realizó muchas adquisiciones como Bookpages.co.uk, una compañía de libros en línea; BookSurge, una compañía que hace impresiones sobre pedido; Shophop, un minorista de ropa de diseñador y de acceso-

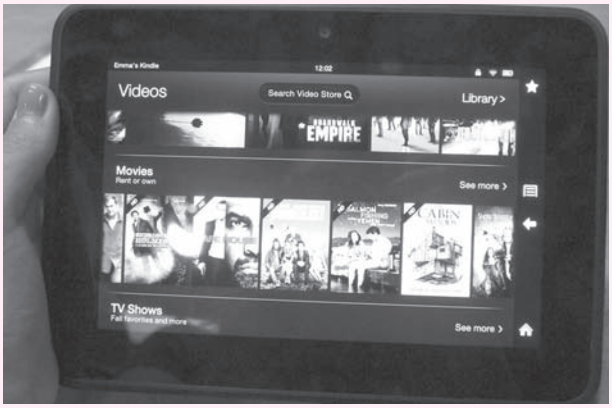
[37] "2010 Form 10-K, Amazon.com, Inc.". United States Securities and Exchange Commission y en: www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000119312511016253/d10k.htm, consultado el 2 de julio de 2011; "The Institutional Yes", en: http://hbr.org/2007/10/the-institutional-yes/ ar/pr, consultado el 19 de agosto de 2011; "Amazon Now Sells More Kindle Books Than Print Books", en: http://news.searchofficespace.com/sos-news/amazon-now-sells-more-kindle-books-than-print-books.html, consultado el 19 de agosto de 2011; William Donckels, *"Amazon's new 'Kindle Fire'" Tablets is the Portal to an Amazon Universe"*, en: http://technorati.com/technology/gadgets/article/amazons-new-kindle-fire-tablet-is/, consultado el 5 de octubre de 2011; Dylan Tweney, "Can the Kindle Fire Disrupt the Tablet Market? Not so Fast", *Mobile Beat*, en: http://venturebeat.com/2011/10/02/kindle-fire-disruption/, consultado el 5 de octubre de 2011; "Kindle Fire HD vs. iPad", en: http://reviews.cnet.com/8301-19736_7-57515034-251/kindle-fire-hd-vs-ipad/, consultado el 22 de septiembre de 2012; "Kindle Fire HD", en: www.amazon.com/Kindle-Fire-HD/dp/B0083PWAPW, consultado el 22 de septiembre de 2012.

rios para mujer; y Zappos, un minorista en línea de zapatos y de ropa. Amazon también tiene asociaciones interesantes con otras compañías como Target, Timex, Lacoste y muchas otras.

Un producto muy conocido es Kindle, un lector inalámbrico de libros electrónicos que hace mucho más que eso pues permite descargar periódicos, revistas, blogs y otros medios. Hay varios productos Kindle disponibles, los cuales van desde los de la línea principal hasta los de la línea de pantallas grandes de DX. El DX es especialmente adecuado para leer libros de texto o revistas. Los libros de Kindle se pueden descargar en una computadora. En 2011, Amazon vendió más de estos libros que de los impresos.[38] El uso del programa *Kindle para PC* permite realizar compras usando una computadora personal o incluso el iPhone o el iPod Touch.

Muchas de las ventas de Amazon provienen de terceras partes conocidas como *Amazon Associates* y de vendedores que también son terceras partes. Las oficinas, llamadas *centros de atención*, se encuentran en Norteamérica, Europa y Asia. Con frecuencia se ubican cerca de aeropuertos, lo cual mejora las entregas rápidas.

Ha recibido críticas y quejas que van desde violación de patentes, discriminación de precios, esfuerzos antisindicales y difamación, hasta la publicación de libros cuestionables. Un aspecto actual se relaciona con la recaudación de impuestos sobre ventas que aplica en Estados Unidos sobre las ventas de sus productos; ese impuesto se cobra únicamente en algunos estados de ese país. Las tiendas tradicionales, por otra parte, tienen que cobrar el impuesto sobre ventas y consideran que la ventaja de Amazon.com es anticompetitiva.



La Kindle Fire HD tiene una pantalla HD con filtro polarizado y tecnología antirreflectante, además de audio Dolby con unos altavoces de dos vías.

A finales de 2011, Amazon lanzó la tableta Kindle Fire que algunos consideran la competencia del iPad. Su precio, de 199 dólares, es sustancialmente más bajo que el del iPad 2 que parte de 499 dólares. En 2012, introdujo la tableta Kindle Fire HD con tres opciones de video (Netflix, Hulu Plus y Amazon Instant Video), la cual tiene un micrófono integrado, una cámara frontal y una pantalla LCD de alta definición. Su precio aún es de 199 dólares en Estados Unidos. Por lo tanto, puede ser atractiva para aquellos consumidores que buscan una alternativa menos costosa al iPad 2 o iPad 3 (conocido como "el nuevo iPad"). Los editores de revistas han aceptado la Kindle Fire y la Kindle Fire HD como una alternativa para el iPad. La ventaja de Amazon sobre Apple es que no solamente vende música, videos, libros y otros artículos, sino que también vende juguetes, ropa, utensilios y muchos otros artículos.

Amazon ha resultado ser una historia de éxito. Esta compañía, que tuvo un inicio muy humilde en 1995, ha crecido hasta convertirse en el minorista en línea más grande de Estados Unidos.

Preguntas

1. ¿Por qué ha sido Amazon tan exitosa?
2. ¿Compraría algún producto a través de Amazon.com? ¿Por qué?
3. ¿Prefiere leer un libro, incluyendo uno de texto, en la tableta Kindle o prefiere uno impreso? Comparta sus razones.
4. ¿Piensa usted que la tableta Kindle Fire HD es un desafío para el nuevo iPad (iPad 3) de Apple? ¿Por qué?

[38] "Introducing Amazon Kindle", en: http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=1079388, consultado el 19 de agosto de 2011.

Capítulo 20

Productividad, administración de operaciones y administración de la calidad total

Objetivos de aprendizaje

Al terminar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- **OA1** Identificar la naturaleza de los problemas de productividad y dar sugerencias para mejorar la eficacia y la eficiencia.
- **OA2** Describir la administración de la producción y las operaciones como un caso aplicado de la planeación y el control administrativos.
- **OA3** Entender el sistema de administración de operaciones.
- **OA4** Analizar las herramientas y técnicas para mejorar la productividad.
- **OA5** Reconocer la importancia de la calidad y la naturaleza de las técnicas para mejorarla, así como la manufactura esbelta.
- **OA6** Diferenciar entre administración de la cadena de suministro y administración de la cadena de valor, aun cuando ambos términos se usen algunas veces de manera intercambiable.

Todo el libro trata de cómo mejorar la productividad pero este importante tema recibirá una atención especial en este capítulo, con énfasis en el nivel básico de la administración de la producción y las operaciones.[1]

[1] En otras partes de este libro se exponen más temas sobre la administración de la producción y de las operaciones. Véase, por ejemplo, el capítulo 6 donde se presentan varios aspectos de la toma de decisiones, el capítulo 11 que trata del diseño de puestos y el capítulo 19 que abarca los sistemas de información administrativa y los diferentes tipos de las técnicas de control.

OA1

Problemas de productividad y medición

Sin duda, en el siglo XXI, la productividad es una de las principales preocupaciones de los administradores en muchas partes del mundo. Incluso Japón, admirado por las mejoras conseguidas en este tema, se preocupa por seguir siendo competitivo en el mercado mundial.

Problemas de la productividad

La productividad implica una medición, que es un paso esencial del proceso de control. Aunque todos están de acuerdo en la necesidad de mejorar la productividad, hay poco consenso acerca de las causas fundamentales del problema y lo que se debe hacer. El motivo apunta a varios factores. Algunas personas lo atribuyen a la mayor proporción de trabajadores poco calificados en el total de la fuerza laboral, pero otras no están de acuerdo. Hay quienes ven la reducción en la investigación y el énfasis en los resultados inmediatos como las causas. Otra razón que se ha dado para el problema de la productividad es el creciente aumento del nivel de prosperidad de las personas, que las hace menos ambiciosas pues ya tienen sus necesidades cubiertas. Otros más citan la ruptura de la estructura familiar, las actitudes de los trabajadores y las políticas y regulaciones gubernamentales. En fechas recientes es más frecuente que se considere a la administración como la causa del problema, así como la solución, la cual es el tema de este libro.

Medición de la productividad de los trabajadores del conocimiento

Productividad Proporción entre insumos y productos en cierto periodo, con la debida consideración a la calidad.

Como se define en el capítulo 1, la **productividad** es la proporción entre productos e insumos en cierto periodo, con la debida consideración a la calidad. Esta definición se aplica a la productividad de las organizaciones, los administradores, el personal de *staff* y otros trabajadores. Medir el trabajo calificado es relativamente sencillo, pero se complica en el caso del trabajador del conocimiento. La diferencia entre ambos tipos de trabajo estriba en el uso de los conocimientos y las habilidades. Así, un operario se consideraría un trabajador técnico, mientras que el asistente de un administrador cuya función principal es la planeación sería un trabajador del conocimiento. Los administradores, ingenieros y programadores son trabajadores del conocimiento porque lo principal de su trabajo no consiste en la aplicación de habilidades, como ocurre con los albañiles, mecánicos y carniceros. Pero el título no es la única guía para hacer distinciones. Por ejemplo, el propietario de una gasolinera programa las tareas del día, determina prioridades y dirige a sus subordinados, pero también cambia frenos, ajusta carburadores o balancea las llantas delanteras de un automóvil.

En general, es más difícil medir la productividad del trabajador del conocimiento que la del técnico (observe también que la medición de la productividad de este último es en cierta forma artificial, porque, con frecuencia, ignora el costo de capital). Una dificultad al medir la productividad de los trabajadores del conocimiento es que algunos resultados, en realidad, son actividades para lograr objetivos finales. Es el caso de un ingeniero cuyas actividades contribuyen de manera indirecta a un producto final. Otra dificultad es que estos trabajadores ayudan a otras unidades organizacionales. Los esfuerzos del administrador de publicidad deben mejorar las ventas, pero es difícil afirmar cuál es exactamente su contribución. Otra dificultad es que es complicado calcular la calidad de los resultados de los trabajadores del conocimiento. Por ejemplo, los efectos de una decisión estratégica no se perciben hasta después de varios años de implantarla, e incluso entonces el éxito o el fracaso de la nueva dirección estratégica dependen de muchas fuerzas externas que escapan al control del administrador.

Es evidente que el mejoramiento de la productividad se logra aplicando las buenas prácticas administrativas que se presentan en todo este libro. Ahora llevaremos la exposición al campo

específico de la administración de la producción y las operaciones, en el que la medición es más sencilla y por eso ha sido el centro de atención de los programas para mejorar la productividad.

Administración de la producción y de las operaciones: manufactura y servicio

OA2

Una de las principales áreas de cualquier empresa, sea un negocio, gobierno, etc., es la administración de su producción y de sus operaciones. También son las áreas en las que se inició la administración como un arte con bases científicas. Las contribuciones de sus pioneros —como Frederick Taylor, Henry L. Gantt y Frank Gilbreth, por mencionar sólo algunos— revelan que lo que más les interesaba era mejorar la productividad y fabricar los productos de una manera más eficiente, sin dejar de reconocer la importancia del factor humano.

Antes, el término **administración de la producción** se refería a las actividades necesarias para la manufactura de los productos. Sin embargo, en los últimos años, el concepto se ha extendido y ya incluye actividades como compras, almacenamiento, transporte y otras operaciones, desde la obtención de las materias primas hasta que, una vez realizadas diversas transformaciones, el producto está disponible para el comprador. El término **administración de operaciones** se refiere a las actividades necesarias para producir y entregar un servicio o un producto físico.

Administración de la producción Se refiere a las actividades necesarias para la manufactura de los productos.

Administración de operaciones Se refiere a las actividades necesarias para producir y entregar un servicio o un producto físico.

Desde luego, toda empresa lleva a cabo otras actividades esenciales. Además de la producción, realizan investigación y desarrollo, ingeniería, marketing y ventas, contabilidad y finanzas. Este capítulo trata únicamente de lo que ha llegado a denominarse *administración de operacion*es, *administración de la producción* o, a menudo, *administración de la producción y las operaciones*. Es importante señalar que esto no es, desde luego, lo mismo que la teoría administrativa operacional pues ésta es el estudio de la práctica (administrar) para cuyo fundamento se ha diseñado esa teoría o ciencia.

Las organizaciones de servicios no elaboran un producto físico, sino que prestan servicios como resultado final de su trabajo. Por ejemplo, los [insumos de] estudiantes con conocimientos, habilidades y actitudes limitadas se enriquecen y transforman con las lecciones de los profesores, los análisis de casos prácticos en clase, los ejercicios y otras actividades que darán [como resultado] estudiantes con buena formación, lo cual quedará documentado con un título universitario. Otros ejemplos de proveedores de servicios son hospitales, doctores, consultores, aerolíneas, restaurantes, músicos y una gran variedad de tiendas detallistas.

VISIÓN DE LIDERAZGO

www.ge.com

Jack Welch: líder de la transformación de GE de productos a servicios[2]

General Electric (GE) es conocida por su variedad de productos, incluyendo equipos médicos de imagenología, como los tomógrafos computarizados y los equipos de resonancia magnética. Actualmente, expande su negocio a la prestación de servicios relacionados no sólo con sus propios productos de alta tecnología, sino también con los de sus competidores. El ex director ejecutivo de GE, Jack Welch, dijo: "Entramos al sector de servicios para ampliar nuestro pastel."

GE ofrece servicios que van de la atención médica a los servicios públicos generales. Así, proporciona servicios de mantenimiento para sistemas médicos, mantenimiento y reparación de motores de aviones, operación y mantenimiento de plantas de generación de electricidad, mantenimiento de locomotoras, dispositivos de seguimiento electrónico para vías férreas e incluso colabora en la operación de redes de computadoras en las corporaciones. El resultado es que casi 60% de sus utilidades proviene de la prestación de servicios. A Jack Welch le hubiera gustado incluso que fuera de 80%. Es probable que la nueva dirección del sector en Estados Unidos marque una tendencia a los servicios, de modo que los productos sean tan sólo un aspecto del negocio.

[2] Tim Smart, "Jack Welch's Encore", *Business Week*, 28 de octubre de 1996, pp. 155-160.

Medición de la calidad en la era de la información[3]

En el pasado, los conceptos de calidad se aplicaban principalmente a productos, como automóviles o refrigeradores; con el incremento de las compañías de servicios, aquéllos también se deben aplicar en ellas: medición de expectativas, experiencias y emociones. Por ejemplo, ¿qué opinan los clientes que tienen que esperar en la fila de un restaurante, o en los juegos mecánicos de Disneylandia o en el teléfono para recibir ayuda?

La calidad ha cobrado nuevas dimensiones en la era de la información. La del software ya no se refiere solamente a la confiabilidad, sino también a servicios de soporte técnico, compatibilidad, capacidad de actualizar el programa e integración de la infraestructura de la información de la compañía con sus proveedores y clientes. Por ejemplo, Walmart obtuvo una ventaja competitiva con su administración de la cadena de suministros. Centrar la atención en la calidad de la infraestructura de la información es de importancia crucial para el éxito de las compañías en la nueva era de la información.

OA3

Sistemas de administración de operaciones

La administración de operaciones tiene que contemplarse como un sistema. En la figura 20.1 se da un panorama general de esta función. En este modelo de administración de operaciones, los *insumos* abarcan las necesidades de los clientes, información, tecnología, administración y mano de obra, activos fijos y activos variables pertinentes a los procesos de transformación. Los administradores y trabajadores se valen de la información tanto como de los factores de producción para llegar a resultados. Algunos elementos físicos, como tierras, fábricas, instalaciones, máquinas y almacenes, son relativamente permanentes; otros, como materiales y suministros, se consumen en el proceso de la producción. El *proceso de transformación* comprende la planeación, operación y control del sistema, y además cuenta con muchas herramientas y técnicas que lo hacen más fácil. El modelo también refleja un interés constante por el mejoramiento del sistema. Los resultados son los productos y servicios (incluyendo la información; por ejemplo, la que proporciona una organización de consultoría).

La última parte del modelo muestra que las operaciones están influidas por los *factores externos*, como las disposiciones de seguridad o las prácticas laborales justas. Ya que nos ocupamos del ambiente externo en otra parte del libro (en especial en el capítulo 2 y en la parte 2), no se ampliará más aquí. Lo importante es que la administración de operaciones debe ser un sistema abierto que interactúe con su entorno.

El modelo de administración de operaciones (figura 20.1) sirve como marco de referencia para la exposición siguiente. Hay una relación estrecha entre este modelo y el que presentamos en el capítulo 1 (figura 1.6), ya que el primero se puede considerar un sistema parcial incluido en otro de administración total. Algunos ejemplos de sistemas de operaciones con insumos, transformaciones (o "procesos") y resultados se presentan en la tabla 20.1.

Planeación de operaciones

Los objetivos, premisas y estrategias de una empresa (que se estudian en la segunda parte) determinan la búsqueda y selección del producto o servicio que ésta va a ofrecer. En esta sección se pone de relieve la elaboración de los productos físicos, pero los conceptos también se aplican a la prestación de servicios. Después de escoger el producto, se determinan sus especificaciones y se considera la factibilidad tecnológica de su elaboración. El diseño de un sistema de operaciones exige tomar decisiones sobre la ubicación de las instalaciones, los procesos, cantidades a producir y calidad del producto.

[3] Richard B. Chase y Nicholas J. Aquilano, *Production and Operations Management: A Life Cycle Approach*, 8a. ed. (Homewood, IL: Irwin, 1997); C. K. Prahalad y M. S. Krishnan, "The New Meaning of Quality in the Information Age", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1999, pp. 109-118.

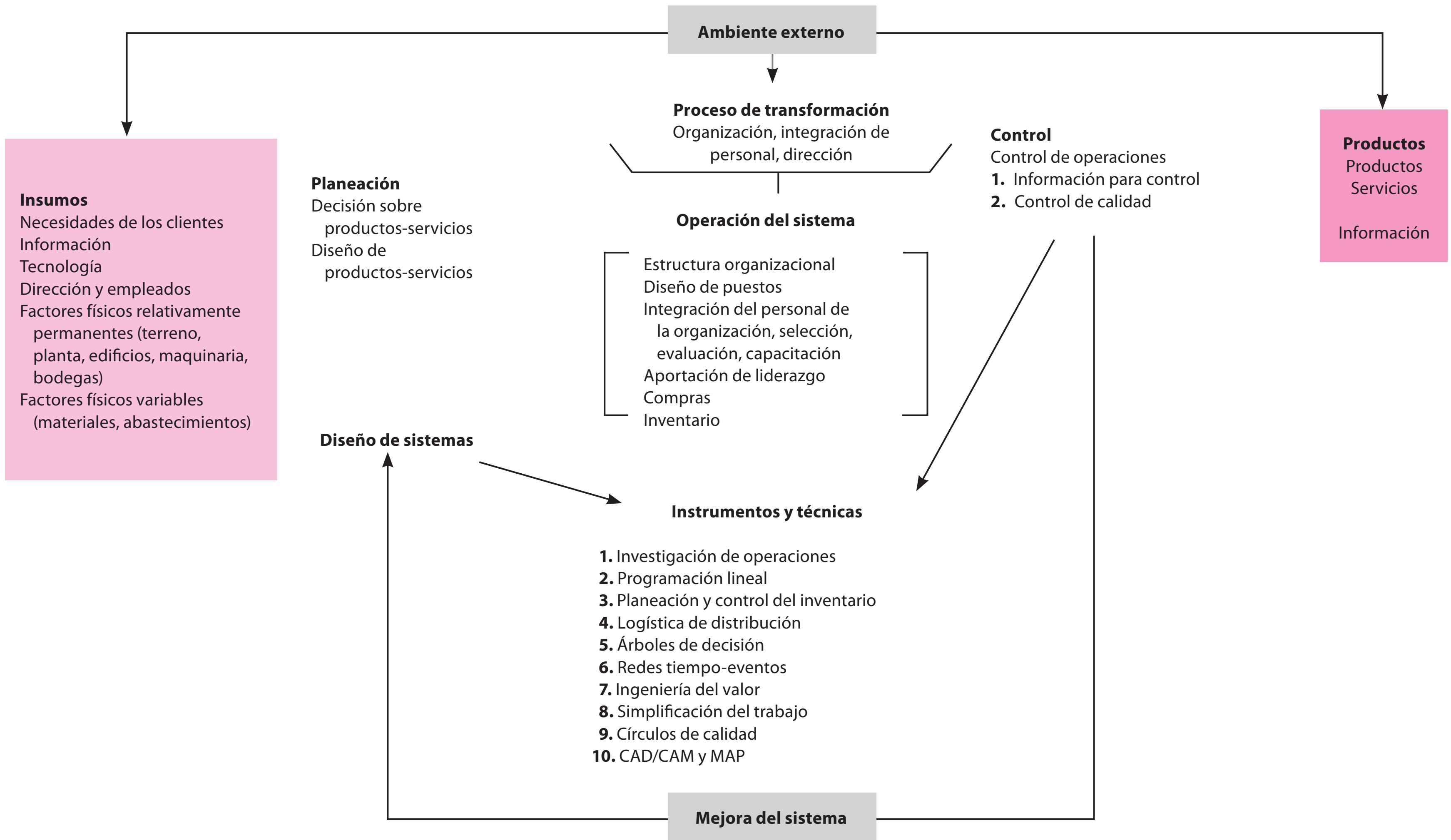


Figura 20.1 Sistema de la administración de operaciones.

Tabla 20.1 Ejemplos de sistemas de operaciones.

Insumos	Transformación	Resultados
Planta, maquinaria de la fábrica, personas, materiales	Ensamblado de bicicletas	Bicicletas terminadas
Estudiantes con conocimientos, capacidades y actitudes limitadas	Clases, estudio de casos, ejercicios experienciales, exámenes parciales	Estudiantes con mejores conocimientos, capacidades y actitudes
Problemas con los clientes	Consultoría: recopilación y análisis de datos, evaluación de alternativas, selección de alguna y recomendación	Informe del consultor en el que recomienda una línea de acción

Intereses especiales en la decisión de un producto

Una de las decisiones básicas que toma una empresa es seleccionar el producto o los productos que quiere elaborar y comercializar. Hay que reunir ideas sobre aquellos que satisfagan las necesidades de los clientes y que además contribuyan a las metas de la empresa y sean congruentes con su estrategia. En esta decisión se deben considerar los intereses de los administradores de cada área. Por ejemplo, un administrador de producción quisiera un producto que se manufacture sin dificultades, a un costo razonable y con corridas de producción largas. Los ingenieros comparten muchas de estas metas, pero están más interesados en un producto sofisticado de ingeniería que en los métodos de su elaboración a un costo razonable. El interés del administrador de ventas o marketing son las necesidades de los clientes y su meta es incrementar las ventas mediante una rápida disponibilidad y precios competitivos. Además, los administradores de ventas quieren ofrecer un surtido extenso de productos, sin considerar los costos de ingeniería, producción, transporte y almacenamiento ni los problemas relacionados con esas áreas. Es posible que las preocupaciones del administrador financiero sean los costos y utilidades, un alto rendimiento sobre la inversión y correr pocos riesgos financieros. Los intereses divergentes de estos administradores y profesionistas influyen en la decisión de cuáles productos se elaborarán y comercializarán, pero es el administrador general quien tiene que compaginar todos los intereses y equilibrar los ingresos con los costos, las utilidades con los riesgos y el crecimiento de largo plazo con el de corto plazo.

Diseño de productos y de la producción[4]

El diseño y la elaboración de un producto comprenden varias actividades. Se sugieren los siguientes pasos:

1. Crear ideas de productos investigando las necesidades de los consumidores y analizando las alternativas.
2. Seleccionar un producto sobre la base de diversas consideraciones, como los datos del mercado y análisis económicos, y hacer un estudio general de factibilidad.
3. Preparar un diseño preliminar mediante la evaluación de varias alternativas, tomando en cuenta la confiabilidad, calidad y requisitos de mantenimiento.
4. Llegar a una decisión mediante el desarrollo, prueba y simulación de los procesos, para ver si funcionan.
5. Decidir si las instalaciones de la empresa en ese momento son adecuadas o si es necesario remodelarlas o conseguir una nueva.
6. Seleccionar el proceso para la producción del bien; considerar la tecnología y los métodos disponibles.

[4] Véase también Erwin Danneels, "BPS: The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences", *Academy of Management Proceedings*, 2000.

7. Después de diseñar el producto, preparar la distribución física de las instalaciones, planear el sistema de producción y programar las tareas.

Diseño de sistemas

Al elaborar un producto, las compañías consideran diversos esquemas para la disposición física de su producción. Una alternativa es disponerla en el orden de *producción* o *ensamblado* del producto. Por ejemplo, una línea de montaje de camiones se dispondría de tal modo que ejes preensamblados, tanto delanteros como traseros, se fijen a la estructura principal seguidos por la instalación de la dirección, motor y transmisión. Entonces se conectan las líneas del frente y los cables eléctricos, y se arman y se pintan las otras partes. Finalmente, el camión se somete a una prueba de carretera.

La segunda alternativa es disponer el sistema de producción de acuerdo con el *proceso*. Por ejemplo, en un hospital es probable que se sigan pasos específicos: admisión del paciente, tratamiento (por lo general, incluye subprocesos específicos), facturación de los servicios y alta. A esto puede seguir un tratamiento posterior a la hospitalización.

En el tercer esquema de disposición (a veces denominado *distribución de posiciones fijas*) el producto se arma en un lugar. Se usa para artículos extremadamente grandes y aparatosos, como rotativas, maquinaria de extracción minera y barcos.

El cuarto tipo se determina a partir de la naturaleza del *proyecto*. La construcción de un puente o un túnel es un proyecto de una sola vez que se diseña para adaptarse a requisitos geográficos específicos.

En el quinto esquema, el proceso de producción se dispone de modo que se facilite la *venta* de los productos. En un supermercado, los productos alimenticios, como los lácteos, se colocan

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

www.vw.com

Los altos costos operativos de Volkswagen, ¿deberían hacerle reenfocar su estrategia?[5]

Volkswagen (VW), una vez famosa por sus precios bajos y buena calidad, se enfrentó a una reorganización estratégica en 2005 cuando estaba perdiendo dinero. Los sueldos de la fábrica, entre los más altos del mundo, ayudaron a que se convirtiera en una empresa poco competitiva. Los sueldos de manufactura de 34 euros (aproximadamente 41 dólares estadounidenses) que pagaba se comparaban de manera desfavorable con los 25.49 euros (30.58 dólares) que pagaban en Estados Unidos, como lo reportó la Asociación Alemana de la Industria Automotriz. Al mismo tiempo, Alemania tuvo más de 11% de tasa de desempleo, la más alta en el periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial. Además, hubo supuestos cargos de soborno contra sus altos ejecutivos quienes presumiblemente habían pagado a los líderes sindicales para que cooperaran en las discusiones de contratos laborales. Las plantas de VW en Europa trabajaban tan sólo a 81% de su capacidad, algo mucho peor que sus competidores Toyota y Renault que operaban a más de 90%. Con una línea de modelos que envejecía, un desempeño financiero deficiente y supuestos cargos por soborno, el director ejecutivo Bernd Pischetsrieder contrató a Wolfgang Bernhard, formado en Estados Unidos y que había trabajado brevemente con DaimlerChrysler, la firma de consultoría de McKinsey y Mercedes.

La tarea del señor Bernhard era confeccionar una estrategia de transformación que incluyera una reducción de costos, el mejoramiento de la calidad, la concentración de la atención en el valor ofrecido al mercado en masa y la reducción del énfasis sobre la competencia en las marcas de calidad alta como Mercedes. Para lograr estas metas, Bernhard inició un programa que vinculaba los bonos con el mejoramiento de la calidad. Además, se capacitó a los ingenieros para simplificar la complejidad de los productos.

Volkswagen empezó con una imagen de automóviles de buena calidad y de bajo costo, posteriormente trató de dirigirse a la clase alta y ahora se está desplazando a un punto más cercano hacia el mercado de alto valor. La realidad de la operación puede requerir una reevaluación de la estrategia.



Grupo Volkswagen está conformado por 12 marcas de siete países de Europa y, además, posee 20% de las acciones de Suzuki.

[5] Stephen Power, "VW Woes Go Beyond Scandal", *The Wall Street Journal*, 8 de julio de 2005.

lejos de las cajas registradoras para que los clientes tengan que caminar por corredores muy largos. Lo que se espera es que de camino tomen otros productos.

El sexto enfoque de disposición de la producción consiste en diseñar el proceso para el *almacenaje* o el *movimiento* de productos. El espacio de almacenamiento es costoso, y un diseño eficaz y eficiente disminuye estos costos. Además, para tomar un artículo, es preciso no tener que mover muchos otros.

Operación del sistema

Después de seleccionar un producto y diseñar y disponer el sistema para producirlo, el siguiente paso es operar el sistema. Para esto, hay que establecer una estructura organizacional, integrar los puestos de trabajo y capacitar al personal. Se necesitan administradores que se encarguen de desempeñar las actividades de supervisión y dirección de las actividades necesarias para elaborar los productos o prestar los servicios. Hay otras actividades, como compras y mantenimiento del inventario, que también son necesarias en la operación del sistema. La meta es obtener la mejor tasa de productividad por periodo y con la debida consideración a la calidad.

Control de operaciones con enfoque en los sistemas de información

El control de las operaciones, al igual que cualquier otro control administrativo, requiere fijar criterios de desempeño, medir éste respecto a dichos criterios y hacer las correcciones necesarias de las anomalías. Así se controla la producción, la calidad del producto y los niveles de confiabilidad, los niveles de inventarios y el desempeño de los trabajadores. Se han creado varias herramientas y técnicas para lograrlo. Dado que su aplicación se extiende más allá de las operaciones o la producción, ya se estudiaron en capítulos anteriores. Sin embargo, algunas son más importantes

ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

¿De qué manera los sistemas de información facilitan las operaciones?

En la actualidad, los sistemas de información están muy difundidos en las áreas de compras, almacenamiento, manufactura y embarque. Estos sistemas se operan en estaciones de despacho y de centros de entrada de datos que se localizan en toda una planta. En los centros de despacho, los eventos se registran a medida que ocurren y la información se captura de inmediato en una computadora. Por ejemplo, cuando un trabajador termina una tarea en el armado de un producto, el tiempo de la orden de trabajo se anota en el registro de transacciones y se transmite electrónicamente a una computadora la información de que el artículo *X* pasó por cierto proceso, acumuló tantas horas de mano de obra, y si va a tiempo o está retrasado, además de otros datos pertinentes. Los centros de entrada de datos están equipados de tal modo que la información necesaria para un plan de producción se genere en forma automática a partir de instrucciones programadas, órdenes de compra, órdenes de talleres y otras autorizaciones. Estos datos se introducen en una computadora y se hace una comparación entre las operaciones reales y los planes, los cuales sirven como estándares.

Además de proporcionar una gran rapidez en el acceso, comparación y recuperación de información, este sistema integrado de control de operaciones proporciona la información necesaria para los programas de planeación en áreas como compras, producción y control de inventarios. Además, permite la comparación casi instantánea de los resultados con los planes, con lo que se destacan los puntos en que ambos difieren y se establece un sistema continuo (diario o con mayor frecuencia si es necesario) de informes de las desviaciones con respecto a los planes, como los artículos que están retrasados o qué costos se salen de los presupuestos.

Se han desarrollado otros sistemas de planeación, control e información que muestran rápidamente la interacción de las operaciones de producción y distribución y ciertas medidas financieras fundamentales como los costos, utilidades y flujo de efectivo. Las compañías que disponen de modelos de computadoras en tiempo real dan a sus administradores de operaciones un análisis prácticamente instantáneo de los escenarios posibles sobre los efectos de reducir o aumentar la producción, el impacto de una reducción en la demanda y la sensibilidad del sistema a los aumentos en el costo de la mano de obra, cambios de precio y adiciones de nuevos equipos. Desde luego, los modelos de sistemas, al simular operaciones reales y su impacto sobre los factores financieros, son principalmente herramientas de planeación, como también lo son la mayoría de las técnicas de control. Sin embargo, al dar respuestas rápidas a preguntas de los administradores de operaciones sobre situaciones hipotéticas, los modelos de sistemas pueden reducir notablemente el tiempo transcurrido en la corrección de las desviaciones de los planes, y mejorar en forma sustancial el control.

para las operaciones; aquí analizamos el papel de los sistemas de información en el control de las operaciones.

Los sistemas de información, los cuales han estado disponibles desde hace años, integran la información casi instantáneamente, lo que reduce considerablemente las demoras que impiden el control. Con el desarrollo de hardware y software, ahora es posible informar de prácticamente cualesquiera datos mensurables a medida que se suceden los hechos. Hay sistemas que posibilitan la recopilación rápida y sistemática de los relacionados con la operación total con el fin de difundir y mostrar sin demora el estado de cualquier proyecto en cualquier instante. De este modo, hay sistemas de información diseñados en particular para fines de planeación y control.

Éstos y otros sistemas que usan tecnologías de cómputo prometen la llegada del día en que la planeación de todas las áreas sea más precisa y el control más eficaz. El inconveniente no es el costo, sino que los administradores no dedican tiempo ni esfuerzos intelectuales a la conceptualización del sistema y sus relaciones, ni le encargan la tarea a un subordinado. Ahora bien, como se mencionó en el capítulo 18, la rápida disponibilidad de la información no proporciona un control en tiempo real sobre las demoras de cualquier sistema de realimentación. Tan sólo un enfoque preventivo puede superar estas demoras.

Herramientas y técnicas para mejorar la productividad

OA4

Hay muchas herramientas y técnicas para mejorar las operaciones de manufactura y servicios: planeación y control de inventarios, sistemas de inventarios justo a tiempo, outsourcing, investigación de operaciones, ingeniería del valor, simplificación del trabajo, círculos de calidad, administración de la calidad total, manufactura esbelta, diseño asistido por computadora y manufactura asistida por computadora.

Planeación y control de inventarios

Es posible que en la historia de la investigación de operaciones se haya prestado más atención al control de inventarios que a cualquier otra operación. Las relaciones esenciales del sistema se pueden ver como una pequeña “caja negra”, como se muestra en la figura 20.2.

En forma matemática, estas relaciones se expresan con la siguiente ecuación:

$$Q_e = \frac{\sqrt{2DS}}{H}$$

donde Q_e = cantidad económica de pedidos (CEP)

D = demanda por año

S = costos de preparación

H = costo de mantenimiento del inventario por artículo, por año

En la figura 20.2 se ilustran varios aspectos. Estimula la consideración de las metas deseadas y la necesidad de asignar valores a los productos e insumos. También proporciona a los administradores la base para elaborar planes y criterios contra los que medir el desempeño. Sin embargo, con todas sus ventajas, es un sistema secundario que no incorpora otros sistemas, como los de planeación de producción, de distribución y de ventas.

El enfoque de la cantidad económica de pedidos (CEP) para determinar los niveles del inventario se ha usado en las empresas durante muchos años. Funciona razonablemente bien para encontrar las cantidades de pedidos cuando la demanda es predecible y bastante constante a lo largo del año (es decir, no hay temporadas). Sin embargo, para determinar los niveles de inventarios de componentes y materiales que se usan en algunos procesos de producción, no funciona bien. Por ejemplo, los componentes de mala calidad incrementan la demanda de estos insumos de producción. De este modo, es probable que la demanda sea intermitente y dé como resultado

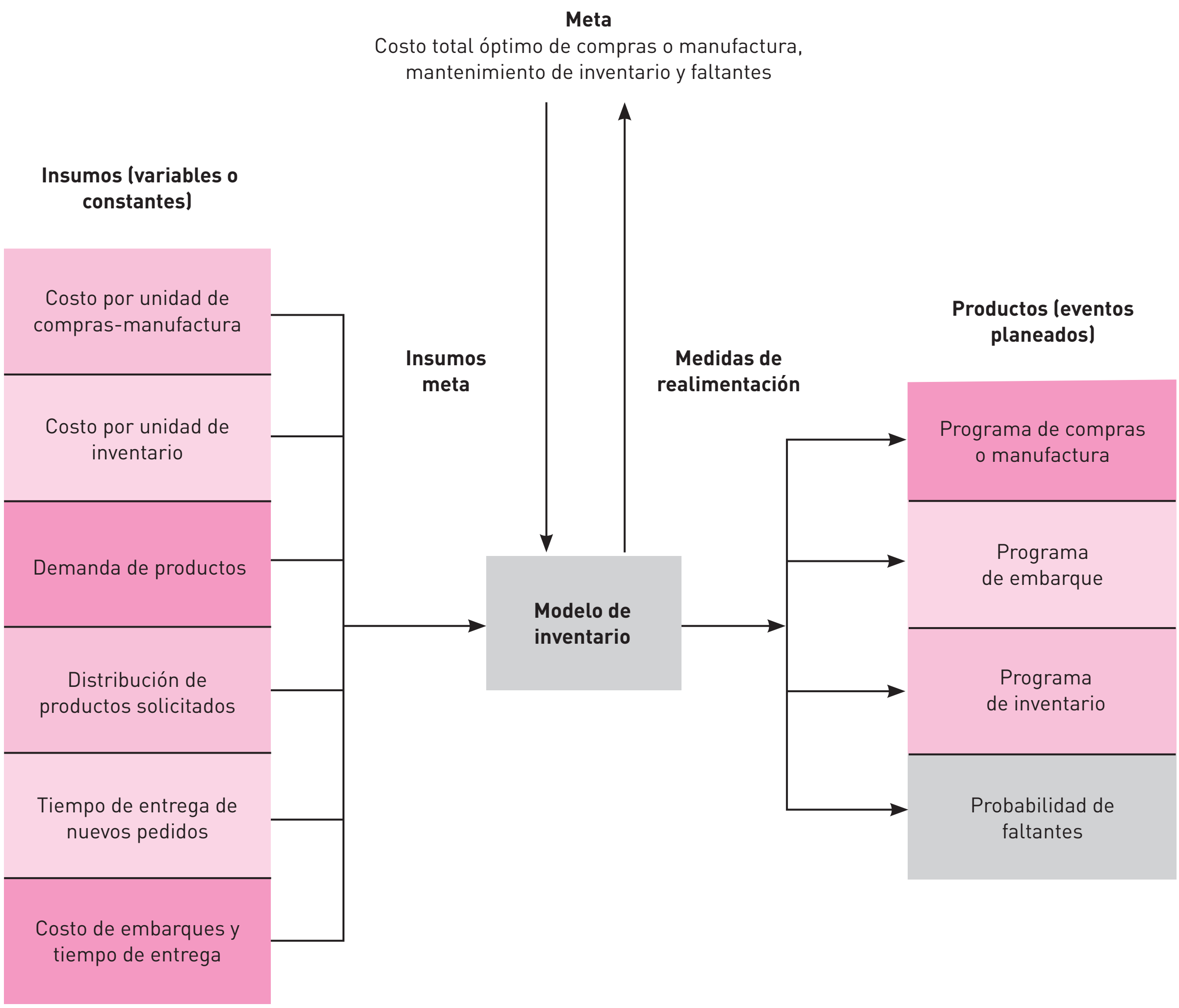


Figura 20.2 Modelo de control de inventarios.

faltantes de inventarios en algunas ocasiones y excesos en otras. Las empresas que determinan los niveles de inventarios en estos ambientes de manufactura han visto que funcionan mejor los enfoques de control de inventarios como los sistemas de planeación de requerimientos de materiales (MRP) y el *kanban* (justo a tiempo).

Sistema de inventarios justo a tiempo

Sistema de inventarios justo a tiempo El proveedor entrega los componentes y las partes a la línea de producción de su cliente sólo cuando éste los necesita y "justo a tiempo" para el ensamblado.

Una razón por la cual la productividad de la manufactura de Japón es muy alta es la reducción de costos que logran con el **sistema de inventarios justo a tiempo** (*just-in-time inventory method,* JIT). En este sistema, el proveedor entrega los componentes y las partes a la línea de producción de su cliente sólo cuando éste los necesita y "justo a tiempo" para el ensamblado. El sistema también se llama *inventario cero* o *producción sin inventario*.

Para que el sistema JIT funcione, se deben cumplir varios requisitos:

1. La calidad de las partes debe ser muy alta; una defectuosa podría detener la línea de ensamble.
2. Debe haber relaciones de confianza y cooperación con los proveedores.
3. Lo ideal es que los proveedores se ubiquen cerca de la compañía y que haya un sistema de transporte confiable.

Outsourcing[6]

Una tendencia en Estados Unidos y Europa es el **outsourcing**, que significa que los productos y operaciones se encargan a proveedores externos que tienen experiencia en áreas específicas. Con esto se pretende reducir costos al ahorrar en las prestaciones del personal, recortar personal o reasignarlo a otras labores más importantes. De este modo, el outsourcing es una herramienta importante para fortalecer una compañía y para que mantenga una posición competitiva. Le permite concentrarse en sus competencias esenciales dejando que los proveedores externos hagan lo que saben hacer mejor. Por ejemplo, Nike, Inc., el gran proveedor de calzado deportivo, contrata externamente toda su producción excepto la del complejo sistema "Nike Air"[7] y también lo hace con la publicidad. Al centrar la atención en lo que hace mejor, Nike ha logrado una extraordinaria tasa de crecimiento.

Outsourcing Contratación de producción y operaciones con proveedores externos que tienen experiencia en áreas específicas.

www.nike.com

Otras razones para el outsourcing son:

1. La posibilidad de acceder a las mejores fuentes de insumos de todo el mundo y de compartir riesgos con los proveedores.
2. Asignar capital a los principales factores de éxito.
3. Encargar ciertas funciones porque son difíciles de manejar o porque no se cuenta con la capacidad de llevarlas a cabo.

El outsourcing es también un arma estratégica. Por ejemplo, General Motors produce internamente casi dos tercios de sus refacciones, en comparación con Chrysler, que fabrica apenas un tercio. Esto le da a la segunda una ventaja competitiva porque el costo de la mano de obra interna de su rival es bastante mayor que lo que los proveedores tienen que pagar a sus trabajadores. De esta manera, Chrysler tiene una ventaja competitiva sobre GM. Kodak, que contaba con 10 000 vehículos, vio que le convenía subcontratar la operación diaria de su flota. De manera similar, Procter & Gamble se benefició del outsourcing de la operación de su flota con lo que redujo sus costos y mejoró la productividad de sus vendedores. Otra función que se puede contratar externamente es la administración de instalaciones. Por ejemplo, Johnson Controls proporciona servicios operativos y de mantenimiento de edificios. El Presbyterian Medical Center de Filadelfia seleccionó una sola fuente para administrar varias tareas, como sus servicios de comedor, seguridad, protección ambiental, procesamiento central, transporte, mantenimiento e ingeniería. Incluso Apple Computer Inc. ha contratado su ingeniería de sistemas y redes, así como sus servicios de telecomunicaciones y de asistencia a una compañía canadiense. La contratación de ciertas partes del sistema de información de los minoristas ayudó a Woolworth, la tienda departamental inglesa, a reducir sus costos y reforzar sus habilidades.

Se ha dicho que antes de decidir sobre un outsourcing, se debe realizar un estudio de reingeniería[8] de las prácticas de negocios.

Los resultados de este análisis señalan qué tareas son más convenientes conservar en la compañía y cuáles deben hacerse con terceros.

Investigación de operaciones

Hay casi tantas definiciones del término *investigación de operaciones* como escritores del tema. Para los propósitos de esta exposición, la más aceptable es que la **investigación de operaciones** es la aplicación de los métodos científicos al estudio de las alternativas a un problema, con el objetivo de obtener una base

Investigación de operaciones Aplicación de los métodos científicos al estudio de las alternativas a un problema, con el objetivo de obtener una base cuantitativa para llegar a la mejor solución.

[6] Stephanie Overy, Outsourcing Definition and Solutions, en: www.cio.com/article/40380/Outsourcing_Definition_and_Solutions, consultado el 1 de agosto de 2012.

[7] Henry Mintzberg y James Brian Quinn, *The Strategy Process*, 3a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996), p. 64.

[8] Véase la exposición de reingeniería en el capítulo 7.

ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

www.ge.com

La contribución de GE al auge del outsourcing en la India[9]

En 1989, pocas compañías comprendieron el potencial para el outsourcing que tenía la India. Cuando Jack Welch, quien entonces era director ejecutivo de GE, la visitó, oyó hablar de la necesidad que tenía de desarrollar la alta tecnología. Pero fue después de 1991 (año en que el gobierno indio empezó a reducir las barreras arancelarias y los controles de las exportaciones) cuando la economía de ese país empezó a despegar. El énfasis del señor Welch en la reducción de costos concientizó a las compañías indias de sus potenciales fortalezas competitivas. La confianza de GE en la ventaja del país asiático fomentó otras inversiones, e incluso le sirvió para abrir el Centro de Tecnología en Bangalore, lo cual propició que miles de empleados trabajaran en muchos proyectos, incluyendo el desarrollo de nuevos refrigeradores, motores para aviones y muchos proyectos de software. GE y otras compañías contribuyeron de manera notable al crecimiento económico de la India que fue de casi 7% en 2005.

La fortaleza competitiva de la India es evidente cuando se comparan sus sueldos con los de Estados Unidos. Por ejemplo, allí un programador de software con dos a cuatro años de experiencia gana cerca de 10 000 dólares al año mientras que su contraparte estadounidense gana unos 62 000 dólares. De manera similar, los trabajadores de los *call centers* indios ganan cerca de 3 000 dólares al año mientras que un trabajo similar en Estados Unidos paga 27 000 dólares en ese mismo periodo. Aunque en la actualidad muchas compañías han ubicado sus centros de servicio en la India, sólo algunas personas son conscientes de la contribución de GE al auge del outsourcing en favor de aquel país.

[9] "In India's Outsourcing Boom, GE Played a Starring Role", *The Wall Street Journal*, 23 de marzo de 2005.

cuantitativa para llegar a la mejor solución. De este modo, se enfatizan el método científico, los datos cuantitativos, las metas y la determinación de los mejores medios para alcanzarlas. En otras palabras, la investigación de operaciones puede considerarse el "sentido común cuantitativo".

Ingeniería del valor

Ingeniería del valor El proceso de analizar las operaciones del producto o servicio, calcular el valor de cada operación y tratar de mejorarla manteniendo bajos los costos en cada paso o parte.

Es posible mejorar un producto y disminuir su costo a través de la **ingeniería del valor**, que consiste en analizar las operaciones del producto o servicio, calcular el valor de cada operación y tratar de mejorarla manteniendo bajos los costos en cada paso o parte. Se sugieren los siguientes pasos concretos:

1. Dividir el producto en partes y operaciones.
2. Identificar los costos de cada parte y operación.
3. Identificar el valor relativo de la contribución de cada parte a la unidad o producto final.
4. Encontrar un nuevo enfoque para los artículos que tengan un costo alto y un valor bajo.

Simplificación del trabajo

Simplificación del trabajo Proceso que consiste en hacer participar a los trabajadores en la simplificación de sus actividades laborales.

Círculo de calidad Grupo de personas de la misma área organizacional que se reúnen periódicamente para resolver los problemas que experimentan en el trabajo.

Los métodos de trabajo también se pueden mejorar a través de la **simplificación del trabajo**, que es el proceso que consiste en hacer participar a los trabajadores en la simplificación de sus actividades laborales. Se realizan sesiones de capacitación para enseñarles los conceptos y principios de algunas técnicas, como los estudios de tiempos y movimientos, análisis del flujo del trabajo y la disposición física del trabajo.

Círculos de calidad

Un círculo de control de calidad o, simplemente, un **círculo de calidad** (CC), es un grupo de personas de la misma área organizacional que se reúnen periódicamente para resolver los problemas que experimentan en el trabajo. Los miembros se capacitan para resolver problemas, aplicar controles estadísticos de calidad y trabajar en grupos. En general, un instructor trabaja con cada grupo, que por lo común está compuesto de seis a 12 integrantes. Los CC se reúnen cuatro horas por mes. Aunque los miembros de los círculos de calidad reciben reconocimientos, por lo común no se les dan recompensas monetarias.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

Círculos de calidad en Japón

Desde hace algún tiempo, los productos japoneses han sido muy aceptados. En gran parte se ha debido a su calidad, pero no siempre ha sido así. De hecho, en las décadas de 1950 y 1960 muchos tenían la imagen de mala calidad.

Para competir en el mercado mundial, las empresas japonesas tuvieron que mejorar la calidad de sus productos. La campaña inició con una medida obligatoria del gobierno japonés. Poco tiempo después de la Segunda Guerra Mundial, los japoneses, comprendiendo que su situación económica dependía del aumento en las exportaciones, pidieron a su gobierno que estableciera un sistema normativo para que todos los exportadores presentaran a una dependencia oficial una muestra de cada producto que pretendían exportar que debía satisfacer exigentes requisitos de calidad para obtener el permiso de exportación.

El impulso legislativo por la calidad estuvo apoyado por varias técnicas administrativas que fomentaban o exigían la calidad de un producto. Una técnica interesante es el círculo del control de calidad, que en la actualidad se usa mucho en Japón. Al principio, la atención se centró en capacitar a los empleados en el análisis de los problemas de calidad pero ahora también se abordan otros problemas, como reducción de costos, mejoramiento de los talleres, problemas de la seguridad, moral de los empleados, control de la contaminación y formación de los trabajadores.

Los CC evolucionaron a partir de los programas de sugerencias. En ambos métodos, los trabajadores participan en la solución de problemas laborales. Aunque en los programas de sugerencias los problemas son específicos, los que se tratan en los círculos de control de calidad son más complejos y requieren la participación de varios miembros del equipo, el cual consta principalmente de empleados no administrativos y algunas veces también incluye a los supervisores. En general se excluyen del equipo a los llamados *expertos en eficiencia*.

Es interesante hacer notar que aunque el concepto de control de calidad se originó en Estados Unidos, lo perfeccionaron los japoneses. En fechas más recientes, las empresas estadounidenses han redescubierto la importancia de la calidad, como se muestra en los anuncios de los automóviles Chrysler y Ford. En cualquier caso, no existe razón para dudar que los círculos de calidad los puedan usar compañías de Estados Unidos y de otros países, que en la actualidad enfrentan una situación competitiva en un mercado mundial que exige productos de calidad.

ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN

Administración de la calidad para el éxito

La administración de la calidad requiere liderazgo y trabajo duro y un esfuerzo continuo para lograrla, pero ha dado buenos resultados en muchas compañías. El director ejecutivo de BMW atribuye el éxito de la compañía a que fabrican los automóviles de acuerdo con las necesidades y deseos de los compradores, lo cual ha sido posible gracias a la destreza alemana. Procter & Gamble usa los conceptos de administración de la calidad para prevenir la contaminación. El objetivo de Motorola es proporcionar una satisfacción total a sus clientes mediante el método Seis Sigma, que significa no tener más de 3.4 defectos por millón de componentes. La administración de la calidad también funciona en la industria de servicios. En las concesionarias del Infinity de Nissan, los empleados están capacitados para tratar a los clientes como "huéspedes honorables". La calidad también se cuida en el sector público. El servicio de recaudación fiscal de Utah y los gobiernos estatales de Arkansas, Minnesota y Oregon tratan de implementar estos conceptos en sus operaciones. Los enfoques de mejora de la calidad y satisfacción de los clientes varían, y sucede lo mismo con las teorías en que se basan los esfuerzos para su logro. Algunos de los métodos propuestos por los especialistas parecen contradecirse, lo que no deja de generar desorden.

El BMW Group se enfoca exclusivamente en alcanzar altos estándares y excelente calidad en todas sus marcas y en todos los segmentos importantes.

OA5

Administración de la calidad total (ACT) Compromiso a largo plazo de la organización con la mejora continua de la calidad en toda ella y con la participación activa de todos sus miembros y en todos los niveles, para satisfacer y superar las expectativas de sus clientes.

Administración de la calidad total[10]

Un enfoque popular para la mejora de la calidad es la **administración de la calidad total** o **ACT** (*total quality management*, TQM). Sin embargo, este término tiene varios significados. En general, se refiere al compromiso a largo plazo de la organización con la mejora continua de la calidad en toda ella y con la participación activa de todos sus miembros y en todos los niveles, para satisfacer y superar las expectativas de sus clientes. Esta filosofía impulsada por la alta administración se considera una forma de vida organizacional. En cierto sentido, este enfoque es sencillamente una administración eficiente.

Aunque los programas específicos pueden variar, en general requieren un cuidadoso análisis de las necesidades de los clientes, una evaluación del grado en que estas necesidades se satisfacen en ese momento y un plan para cerrar cualquier brecha entre la situación actual y la deseada. El éxito de este enfoque de mejora de la calidad a menudo requiere la cooperación de los proveedores. Además, para que el programa de ACT funcione, deben participar los administradores de los niveles superiores, quienes también deben proporcionar una visión, reforzar los valores que enfatizan la calidad, establecer las metas de calidad y asignar recursos al programa. Es obvio que la ACT requiere el flujo libre de la información, en dirección vertical, horizontal y diagonal.

La capacitación y el desarrollo son muy importantes para fomentar las habilidades y aprender a usar herramientas y técnicas, como el control estadístico de la calidad. Este esfuerzo continuo de mejora de la calidad requiere un ambiente que puede considerarse el de una organización que aprende (véase capítulo 13). Cualquier esfuerzo de mejora de la calidad no sólo necesita el apoyo, sino también la participación de los administradores, desde los niveles superiores hasta los inferiores, así como de los demás empleados. Éstos necesitan recibir facultades para iniciar e implantar los cambios necesarios. En la entrelazada organización moderna, el trabajo en equipo es un requisito imprescindible para una operación eficaz y eficiente.

Los esfuerzos de mejora de la calidad tienen que monitorearse constantemente a través de la recopilación de datos, evaluación, realimentación y programas de mejora continuos. La ACT no es un esfuerzo que se realiza una sola vez, sino que es una tarea continua y de largo plazo que hay que reconocer, reforzar y recompensar.

Cuando se hace eficazmente, la ACT debe dar como resultado una mayor satisfacción de los clientes, menos defectos y desperdicios, incremento de la productividad total, reducción de costos y aumento de la rentabilidad y un ambiente en que la calidad tiene prioridad.

La preocupación por ésta no debe restringirse únicamente a las empresas. Los principios para mejorarla también se aplican al gobierno. El alcalde de Madison, Wisconsin, demostró cómo se pueden implantar estos principios en el gobierno de una ciudad. La primera prueba se realizó en la división de equipos de motor. Después del éxito inicial, se empezó en toda la ciudad un programa formal de calidad. Lo que es sorprendente es que la resistencia al programa no provino de los sindicatos ni del ayuntamiento, sino de los burócratas de nivel medio que vieron que su poder menguaba por la reducción de las barreras departamentales y el aumento del trabajo de equipos.

La administración de la calidad es de interés global. Por lo tanto, las contribuciones de los gurúes de la calidad, el Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige, el ISO 9000, y el modelo europeo para la administración de la calidad total se expusieron en el capítulo 3.

[10] Si se desea una exposición acerca de la integración de la dirección y de la administración de la calidad total, véase Sheila M. Puffer y Daniel J. McCarthy, "A Framework for Leadership in a TQM Context", *Journal of Quality Management*, vol. 1, núm. 1 (1996), pp. 109-130. Véase también la relación entre la calidad y el desempeño de Barbara B. Flynn, "The Relationship between Quality and Other Dimensions of Competitive Performance: Tradeoff or Compatibility?", *Academy of Management Proceedings, 2000*. Véase también Praveen Gupta, *Six Sigma Business Scorecard* (Nueva York: McGraw-Hill, 2004); la revisión del libro es de Nicholas Mathys en *The Academy of Management Review*, mayo de 2005, pp. 163-164.

Manufactura esbelta[11]

En un estudio realizado en el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), que comparaba los fabricantes de automóviles estadounidenses, japoneses y europeos, se mostró que los segundos tenían una ventaja competitiva porque tenían menos trabajadores y proveedores, sus tiempos de desarrollo eran más breves, mantenían inventarios más bajos y menos espacio de producción, y contaban con menos inversiones para producir más modelos. Los japoneses también tenían un tiempo de entrega mucho más corto y eran más productivos que los estadounidenses y los europeos.

En la tabla 20.2 se muestran algunas diferencias entre la producción tradicional en masa y las prácticas administrativas de una producción esbelta:

Tabla 20.2 Prácticas administrativas de producción en masa frente a producción esbelta.

Producción en masa	Producción esbelta
Mejoras esporádicas e inconsistentes	Mejoras continuas (*kaizen*) con grandes innovaciones estratégicas
Satisfacción con lo que es "suficientemente bueno"	Meta de cero defectos
Los inventarios altos son aceptables	Sistema de inventarios justo a tiempo
Una administración enfocada en el desempeño individual ("yo")	Administración en equipos ("nosotros")
Actitud de que los trabajadores son la causa de la mala calidad	La responsabilidad del problema es de todos; especialmente de la dirección

Cabe señalar que desde que se realizó el estudio del MIT, los fabricantes de automóviles estadounidenses y europeos han adoptado muchos conceptos de la producción esbelta y se han vuelto más productivos. El concepto de empresa esbelta se ha difundido a otras compañías no automotrices. La cadena de tiendas Walmart instaló un sistema de entregas justo a tiempo en el que los proveedores se conectan a su sistema de surtido computarizado. Así, anticipan las demandas de sus productos. Pratt & Whitney, una empresa aeroespacial estadounidense, reorganizó sus flujos de trabajo y redujo 70% su nivel de inventarios y 20% sus costos unitarios.

www.pw.utc.com

Técnicas asistidas por computadora (CAD/CAM)

El diseño y la manufactura de los productos han cambiado notablemente en los últimos años, sobre todo debido a la aplicación de las tecnologías de cómputo. El diseño asistido por computadora (CAD) y la manufactura asistida por computadora (CAM) son las piedras angulares de la fábrica del futuro.

Con los sistemas de CAD/CAM, los ingenieros diseñan productos mucho más rápidamente que con el método tradicional de pluma y papel. Esto será cada vez más importante, ya que los ciclos de vida de los productos se acortan. Lograr pronto una participación en el mercado es un aspecto crucial en un entorno muy competido. Además, con estos sistemas las empresas responden con más celeridad a las peticiones de sus clientes que incluyan demandas específicas. La meta final de muchas compañías es una manufactura integrada por computadora.

[11] Véase James P. Womack, Daniel T. Jones y Daniel Roos, *The Machine that Changed the World* (Nueva York: HarperPerennial, 1990); "Lean and Its Limits", *The Economist*, 14 de septiembre de 1996, p. 65.; véase también Daniel Friel, "Transferring a Lean Production Concept from Germany to the United States: The Impact of Labor Laws and Training Systems", *The Academy of Management Executive,* mayo de 2005, pp. 50-58.

OA6

Administración de la cadena de suministro y de la cadena de valor[12]

Administración de la cadena de suministro Se centra en la secuencia a seguir para que las materias primas y los subensambles pasen por el proceso de manufactura de manera económica.

Administración de la cadena de valor Implica el análisis de cada paso del proceso, desde el manejo de las materias primas hasta el servicio que se da a los usuarios finales, proporcionándoles el mayor valor al menor costo.

Modelo del proceso de la cadena de valor Incluye las principales actividades de logística de entrada, operaciones, marketing, ventas y servicio. El proceso se apoya en la infraestructura de la empresa, la administración de los recursos humanos, la tecnología y los abastecimientos o suministros.

Los términos administración de la cadena de suministro y administración de la cadena de valor se usan indistintamente. Sin embargo, *Industry Week*, señala que la **administración de la cadena de suministro** se centra en la secuencia a seguir para que las materias primas y los subensambles pasen por el proceso de manufactura de manera económica. Por su parte, la **administración de la cadena de valor** tiene un significado más amplio que incluye el análisis de cada paso del proceso, desde el manejo de las materias primas hasta el servicio que se da a los usuarios finales, proporcionándoles el mayor valor al menor costo. Por lo tanto, algunos indican que la administración de la cadena de suministro se centra más en el proceso interno con un énfasis en un flujo eficiente de los recursos, como los materiales, mientras que la administración de la cadena de valor tiene metas similares con un interés adicional por el ambiente externo, como los clientes.

El profesor Michael Porter popularizó el **modelo del proceso de la cadena de valor**, que incluye las principales actividades de logística de entrada, operaciones, marketing, ventas y servicio. El proceso se apoya en la infraestructura de la empresa, la administración de los recursos humanos, la tecnología y los abastecimientos o suministros. El modelo de Porter muestra que el análisis de la cadena de valor tiene una orientación más amplia que la administración de la cadena de suministro.

La meta de la administración de la cadena de valor es crear una sucesión continua de actividades desde el proveedor hasta el cliente, pasando por el productor, con el propósito de satisfacer y superar sus expectativas. El proceso requiere que todas las funciones administrativas de planeación, organización, integración, dirección y control se lleven

[12] Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Nueva York: Free Press, 1985), especialmente el cap. 2. Véase también el sitio web de la cadena de valor de *Industry Week*, en: www.iwvaluechain.com, consultado el 3 de octubre de 2006; el sitio web de la cadena de suministro del SAP, en: www.sap.com/solutions, consultado el 31 de diciembre de 2008; y Stanford Global Supply Chain Management Forum, en: www.stanford.edu/group/scforum, consultado el 31 de diciembre de 2008. El modelo de la cadena de valor proporciona pocos lineamientos para las empresas que se basan en el conocimiento; véase la exposición del enfoque del taller de valor de Jaana Woiceshyn y Loren Falkenberg, *The Academy of Management Perspectives*, mayo de 2008, pp. 85-99.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

La administración de la cadena interconectada de suministro global

Thomas Friedman en su libro *El mundo es plano* denominó al nuevo suministro que encadena al mercado global un "aplanador".[13] Esto significa, por ejemplo, que una compañía usa los productos con el precio más bajo de cualquier lugar donde los pueda obtener, ya sea en China, la India o en cualquier otro país. Robin Meredith usó el término *línea de desensamble*. En este libro preferimos llamar a esta tendencia *cadena interconectada de suministro global*. Por ejemplo, la ropa que vende J. C. Penney en Estados Unidos puede incluir textiles que se producen en Corea, botones de China y terminados de Tailandia.[14] De manera similar, el iPod de Apple se produce en China, pero contiene chips que se inventaron en la India. Durante muchos años, las compañías de automóviles han estado usando partes que con frecuencia se producían en varios países. La meta es obtener productos de calidad a un precio bajo. Aunque los costos de transporte compensan parcialmente a los ahorros de los costos de la mano de obra, la crisis del petróleo, especialmente después de 2008, tendrá un efecto dramático sobre la administración de la cadena de suministro; esto es especialmente cierto en el caso de los bienes más pesados.

[13] Thomas L. Friedman, *The World is Flat*, (Nueva York: Picador, 2007). pp. 151-166. Véase también la exposición de *The Academy of Management Perspectives*, mayo de 2006, p. 78 y Thomas L. Friedman, "It's a Flat World, After All", en *Annual Editions-Management*, Fred H. Maidment, ed. (Nueva York: McGraw-Hill 2009), pp. 19-23.

[14] Robyn Meredith, *The Elephant and the Dragon* (Nueva York: W. E. Norton & Company, 2008), capítulo 5.

a cabo de una manera eficaz y eficiente, y con espíritu de colaboración. Además, se recurre a la tecnología para facilitar todo el proceso. En el capítulo anterior, cuando abordamos aspectos de las tecnologías de la información, se explicó la manera de hacerlo. La administración de la cadena de valor impone un análisis exhaustivo del proceso organizacional mediante los conceptos de reingeniería que se analizaron en el capítulo 7. Otra forma de mejorar la cadena de valor (en especial para la manufactura) es estudiar y aplicar el modelo del sistema de administración de operaciones que se muestra en la figura 20.1.

Como lo señalamos en este libro, la administración es una de las actividades humanas más importantes. Hemos introducido el enfoque de sistemas para la administración en el cual las actividades administrativas clave se agrupan en las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control, las cuales son esenciales para cualquier organización. Sin embargo, la aplicación de las actividades administrativas clave y el tiempo que se dedica a cada una varían según el nivel organizacional y el tipo de empresa, aquellas con fines de lucro y aquellas sin fines de lucro. La administración es un arte que usa las ciencias fundamentales. La meta de todos los administradores es la misma: crear un excedente que beneficie no solamente a las personas y a la organización, sino también a la nación y a la sociedad.

RESUMEN

La productividad es una preocupación seria de los administradores. Implica la medición, un paso esencial en el proceso de control. Medir la productividad de los trabajadores técnicos o manuales es más sencillo que medir la de los trabajadores del conocimiento, como los administradores. Sin embargo, la productividad administrativa es muy importante, en especial para las organizaciones que operan en un entorno competitivo.

La administración de la producción se refiere a las actividades que son necesarias para manufacturar los productos; también incluye compras, almacenamiento, transporte y otras operaciones. La administración de las operaciones tiene un significado similar y se refiere a las actividades necesarias para producir un producto o prestar un servicio. La medición de la calidad en la era de la información exige que se tengan presentes otros factores aparte de la confiabilidad, como la infraestructura de la información y los servicios de los proveedores de software.

El modelo del sistema de administración de operaciones muestra los insumos, el proceso de transformación, los productos y el sistema de realimentación. La selección del producto o servicio que habrá de elaborarse requiere de la consideración de las necesidades de los clientes, de las metas organizacionales y de los diversos intereses de los administradores operativos de la empresa. La planeación y el diseño de un producto y de su producción implican varias actividades. Las compañías eligen entre al menos seis esquemas de disposición física de la producción. Para operar el sistema, las funciones administrativas de organización, integración y dirección se deben llevar a cabo con eficacia. El control moderno requiere un sistema de información computarizado.

Se cuenta con varias herramientas y técnicas para mejorar la productividad de las operaciones, como la planeación y control de inventarios, sistema de inventarios justo a tiempo, outsourcing, investigación de operaciones, ingeniería del valor, simplificación del trabajo, círculos de calidad, administración de la calidad total, manufactura esbelta y diversos métodos computarizados. Los conceptos de administración de la cadena de suministro y administración de la cadena de valor son similares. Sin embargo, el último es más exhaustivo y pone el acento en el usuario final del producto o servicio.

IDEAS Y CONCEPTOS CLAVES

- Administración de operaciones
- Administración de la cadena de suministro
- Administración de la cadena de valor
- Administración de la calidad total (ACT)
- Administración de la producción
- Calidad en la era de la información
- Círculos de calidad
- Diseño asistido por computadora (CAD)
- Disposición física de una planta
- Ingeniería del valor
- Investigación de operaciones
- Manufactura asistida por computadora (CAM)
- Manufactura esbelta

- Modelo del proceso de la cadena de valor
- Pasos en el diseño y elaboración de productos
- Planeación y control de inventarios
- Problemas de productividad y su medición
- Sistema de administración de operaciones
- Sistema de inventarios justo a tiempo (JIT)
- Simplificación del trabajo
- Outsourcing

TEMAS DE ANÁLISIS

1. ¿Cómo mediría usted la productividad de los administradores y de otros trabajadores del conocimiento? Explique con detalle.
2. ¿Por qué la administración de la producción y de las operaciones es un tema tan adecuado como ejemplo de técnicas de planeación y control? ¿Por qué considera que los pioneros del estudio de la administración escogieron este campo para el análisis y mejoramiento de la productividad?
3. Distinga entre las técnicas de planeación y control que se encuentran sólo en la administración de la producción y de las operaciones y las que sirven para todos los aspectos de la administración. ¿A qué obedece la distinción?
4. Explique la naturaleza y los motivos de los pasos que se dan en el establecimiento de un programa de administración de producción y operaciones.
5. Hay muchas maneras de disponer el espacio cuando se diseña un programa de producción. ¿Cuál se usa principalmente en la manufactura de automóviles? ¿Por qué?
6. La información en tiempo real se usa ampliamente en producción, pero no soluciona el problema del control. ¿Por qué?
7. ¿Qué herramientas de la investigación de operaciones se han usado más en la administración de la producción y las operaciones? ¿Tienen algo en común? ¿Qué es?
8. ¿Por qué cree usted que los círculos de control de calidad se han usado tanto en Japón?

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Trace un boceto de la distribución de su departamento o casa y marque los desplazamientos que realiza cuando lleva a cabo sus quehaceres cotidianos. Indique qué reorganización haría para incrementar su eficacia y productividad.
2. Entreviste a varios administradores de una compañía local y pregúnteles cómo miden la calidad de sus operaciones.

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Toyota fue la primera empresa en adoptar el sistema justo a tiempo (JIT). Dell aplicó la red virtual al JIT. Busque en internet el término *justo a tiempo* e investigue cómo lo aplican las empresas.
2. Busque en internet el término *administración de la calidad total*. ¿Cómo la usan las organizaciones? Presente sus resultados a la clase.

CASO INTERNACIONAL

¿Qué automóvil del futuro le gustaría tener?[15]

Los automóviles cambian constantemente. Los clientes los quieren más seguros, con un consumo de gasolina más eficiente y que "piensen" por el conductor. Hasta cierto punto, el automóvil del futuro ya está aquí… pero muchas características nuevas evolucionan rápidamente. La demanda por los vehículos híbridos de gasolina y de electricidad de Toyota y Honda es cada vez mayor conforme aumentan los precios de la gasolina. Los híbridos de Toyota (Prius), Lexus (RX 40), Honda (modelos Civic y Accord) y el SUV de Ford (Escape) ahora se ven con más frecuencia en las autopistas de Estados Unidos. Las compañías como Daimler-Chrysler y otros fabricantes de automóviles han estado invirtiendo en investigaciones para lograr un combustible a base de hidrógeno. Pero parece ser que esta tecnología está todavía muy lejos de poder usarse en grandes cantidades en los automóviles de pasajeros. Su costo más alto es tan

[15] Joseph B. White, "The Car of the Future", *The Wall Street Journal*, 25 de julio de 2005; véase también "Foresight 20/20", Economist Intelligence Unit de *The Economist*, pp. 24-29.

sólo un factor de su bajo uso; la seguridad y la necesidad de una red de estaciones de combustible son otros aspectos.

Pero los avances más espectaculares se pueden esperar en el uso de los dispositivos electrónicos, como los de la "dirección activa" que usa BMW y que son pequeños motores eléctricos controlados por computadora, esto es, controles de crucero que pueden identificar cuando el conductor se acerca demasiado a otro vehículo. Cada vez más vehículos de 2006 salieron equipados con radios por satélite.

El tradicional regateo sobre el precio que ocurre en las salas de los distribuidores también está cambiando. Ahora los consumidores pueden encontrar información en internet no solamente acerca de los detalles técnicos de los automóviles, sino también de sus precios.

Preguntas

1. ¿Qué características buscaría usted en un automóvil nuevo?
2. Enliste y priorice las características que sean importantes para usted.
3. ¿Qué tan importante es la seguridad, la economía del combustible, la confiabilidad, la apariencia, el entretenimiento y otros aspectos? Proporcione las razones para sus elecciones.

CIERRE DE LA PARTE 6

Principios o guías fundamentales para la función administrativa del control

Como se mencionó en los demás cierres de partes, se han identificado también ciertos principios o guías fundamentales para el control.

Cada principio tiene una letra que representa el tipo de función administrativa. La letra "C" indica, por lo tanto, que se relaciona con la función administrativa del control.

Principios o guías fundamentales para el control

A partir de las exposiciones que se presentaron en los capítulos anteriores, surgen ciertos fundamentos o verdades básicas denominadas *principios* que se han diseñado para enfatizar los aspectos especialmente importantes del control administrativo. En vista de que éste, aun cuando representa un sistema en sí mismo, es un subsistema del área más grande de la administración, es comprensible que algunos de estos principios sean similares a aquellos que se identificaron en las exposiciones de otras funciones administrativas.

Propósito y naturaleza del control

El propósito y la naturaleza del control se pueden resumir a través de los siguientes principios:

C1 *Principio del propósito del control*. La tarea de control consiste en asegurar el éxito de los planes mediante la detección de sus desviaciones y proveyendo una base para tomar las acciones encaminadas a la corrección de dichas desviaciones potenciales o reales no deseadas.

C2 *Principio de controles dirigidos al futuro*. Debido a los rezagos de tiempo en el sistema total de control, entre más se base éste en una prevención en lugar de una simple realimentación de información, más oportunidades tendrán los administradores de percibir las desviaciones antes de que ocurran y de tomar a tiempo las medidas para evitarlas.

Estos dos principios enfatizan que el propósito del control de cualquier sistema de acción administrativa es asegurar que los objetivos se logren a través de la detección de desviaciones y de la puesta en marcha de las acciones diseñadas para corregirlas o prevenirlas. Lo ideal es que el control, al igual que la planeación,

mire hacia el futuro. Este principio con frecuencia se descuida en la práctica, especialmente porque, por lo regular limita, el estado actual de la técnica en la administración no prevé sistemas de control preventivo. Por lo general, los administradores han dependido de los datos históricos, los cuales pueden ser adecuados para la recaudación de impuestos y para la determinación de las utilidades de los accionistas, pero no son lo suficientemente buenos para un control más eficaz. Si se carece de medios que permitan anticipar, entonces la referencia a la historia, con base en el supuesto cuestionable de que "el pasado es prólogo", es mejor que no ver nada. Pero los intervalos de tiempo existentes en el sistema de control administrativo hacen imperativo que se lleven a cabo mayores esfuerzos para hacer que el control dirigido hacia el futuro sea una realidad.

- **C3** *Principio de la responsabilidad del control*. El administrador a cargo del desempeño del plan es el principal responsable de su control.
- **C4** *Principio de la eficiencia de los controles.* Las técnicas y los enfoques del control son eficientes si detectan y esclarecen la naturaleza y las causas de las desviaciones con respecto a los planes con un mínimo de costos o de otras consecuencias no deseadas.
- **C5** *Principio del control preventivo*. Entre mayor sea la calidad de los administradores en un sistema administrativo, menor necesidad habrá de un control directo.

Para maximizar la eficiencia de los controles, se deben observar los tres principios anteriores. Primero, ya que la delegación de autoridad, la asignación de tareas y la responsabilidad de ciertos objetivos descansan en el administrador, se desprende que es él quien debe controlar estas actividades. Asimismo, éste no puede renunciar o rescindir su responsabilidad sin cambiar la estructura de la organización.

El segundo punto que se debe notar es que las técnicas de control suelen volverse costosas, complejas y engorrosas. Los administradores pueden estar tan inmersos en el control que gasten más de lo que deberían para detectar una desviación. Los controles presupuestales detallados que limitan a un subordinado, los controles matemáticos complejos que impiden la innovación, y los controles de compras engorrosos que demoran las entregas y cuestan más que el artículo comprado son ejemplos de controles ineficientes.

Por último, la mayoría de ellos se basa en gran parte en el hecho de que los seres humanos cometen errores y con frecuencia no reaccionan a los problemas de manera rápida y adecuada. Entre más calificados sean los administradores, mayor será la percepción de las desviaciones con respecto a los planes y más oportuna la aplicación de medidas para revertirlas.

Estructura del control

Los principios que se presentan a continuación tienen como propósito señalar la manera en la que se pueden diseñar los sistemas y las técnicas para mejorar la calidad del control administrativo.

- **C6** *Principio de reflexión de los planes*. Entre más claros, completos e integrados sean los planes, y entre mejor se diseñen los controles para reflejarlos, más eficaces serán éstos para atender las necesidades de los administradores.
- **C7** *Principio de la conveniencia organizacional.* Entre más clara, completa e integrada sea una estructura organizacional, y entre mejor se diseñen los controles para reflejar el lugar en la estructura de la organización donde se encuentra la responsabilidad de la acción, más facilitarán los controles la corrección de las desviaciones con respecto a los planes.
- **C8** *Principio de individualidad de los controles*. Entre mejor entiendan los administradores las técnicas y la información de control que deben usar, mejor las aplicarán en realidad y más eficaz será el control que ejerzan.

Primero que nada, no es posible que un sistema de control se diseñe sin planes, ya que su tarea consiste en asegurar que éstos funcionen como se determinó. No hay duda de que entre más claros, completos e integrados sean estos planes, y entre mejor se diseñen las técnicas para monitorear su progreso, más eficaces serán los controles.

En segundo lugar, los planes los implantan las personas, por lo que los administradores deben ser los principales responsables de las desviaciones que ocurran, puesto que es a ellos a quienes se les encomienda la tarea de ejecutar los programas de planeación. Ya que la función de una estructura organizacional es definir un sistema de roles, se deduce que los controles se deben diseñar con la finalidad de afectar el rol responsable del desempeño de un plan.

Aunque es posible que las empresas y los administradores apliquen ciertas técnicas de control y de información de la misma forma, como regla general los controles se deben diseñar de tal modo que satisfagan las necesidades de cada uno. Una parte de esta individualidad está relacionada con la posición dentro de la estructura organizacional, como se hace notar en el segundo principio. Otro aspecto de la individualidad es la instauración de los controles según el tipo y el nivel de comprensión de los administradores. Tanto pre-

sidentes como supervisores se pueden sentir muy decepcionados (con frecuencia por razones totalmente distintas) ante la naturaleza incomprensible y la forma inapropiada de la información de control que reciben. Si un administrador no la usa o no puede usarla entonces no es práctica.

Proceso de control

El control, que con frecuencia es una cuestión técnica, se basa fundamentalmente en el arte de administrar, es decir, en el conocimiento de situaciones específicas. Sin embargo, hay ciertos principios que la experiencia ha demostrado que tienen una amplia aplicabilidad.

C9 *Principio de estándares.* Un control eficaz requiere estándares objetivos, exactos y convenientes.
C10 *Principio de control del punto crítico.* Un control eficaz requiere prestar atención especial a los factores críticos para evaluar el desempeño contra los planes.
C11 *Principio de excepción.* Entre más concentren los administradores sus esfuerzos de control sobre las excepciones significativas con respecto al desempeño planeado, más eficaces serán los resultados de su control.

Debería haber una manera sencilla, específica y verificable de medir si se está cumpliendo un programa de planeación. El control se logra a través de las personas. Incluso el mejor administrador no puede evitar sentirse influenciado por los factores personales, y el desempeño real algunas veces queda camuflado por una personalidad árida o brillante, o por la habilidad de un subordinado de "vender" un desempeño deficiente. Si los buenos estándares del desempeño se aplican objetivamente —como lo requiere el principio de los estándares— probablemente los subordinados estén más dispuestos a considerarlos justos y razonables.

Normalmente sería innecesario y además una pérdida de tiempo que los administradores siguieran cada uno de los detalles de la ejecución de un plan. Lo que deben saber es que se está implantando. Así concentran su atención en los factores sobresalientes del desempeño —los puntos críticos— que son los que indicarán cualesquiera desviaciones con respecto a los planes. Tal vez puedan preguntarse qué elementos dentro de sus operaciones les mostrarán mejor si se están logrando los planes que están bajo su responsabilidad.

El principio de excepción mantiene que los administradores deben ocuparse de las desviaciones significativas, es decir, de las situaciones especialmente buenas o especialmente malas. Con frecuencia se confunde con el principio de control del punto crítico, ya que ambos tienen alguna afinidad. Sin embargo, el segundo tiene que ver con el reconocimiento de los puntos que deberán observarse, mientras que el primero se relaciona con la observación del grado de las desviaciones en estos puntos.

C12 *Principio de la flexibilidad de los controles.* Si los controles han de ser eficaces aún a pesar de las fallas o de los cambios imprevistos en los planes, su diseño debe ser flexible.
C13 *Principio de acción*. El control se justifica únicamente si las desviaciones reales o indicadas con respecto a los planes se corrigen a través de la planeación, organización, integración y liderazgo apropiados.

Según el principio de flexibilidad, los controles no deben relacionarse de una manera tan inflexible con un plan que lleguen a resultar inútiles si éste fracasa o cambia de manera repentina. Observe que este principio se aplica al fracaso de los planes, y no al fracaso de las personas que operan bajo ellos.

Hay situaciones en la práctica en las cuales se olvida esta simple verdad: el control es un uso improductivo del tiempo administrativo y del tiempo del personal de apoyo a menos que vaya seguido por la acción, como lo enfatiza el principio de acción. Si ocurren desviaciones en el desempeño real o proyectado, lo apropiado es tomar medidas, ya sea bajo la forma de volver a diseñar los planes o de trazar nuevos para tomar otra vez el camino correcto. Esta situación puede implicar una reorganización. Quizás exija reemplazar a los subordinados o capacitarlos para hacer la tarea requerida. O puede indicar que la falla es una falta de dirección y de liderazgo para lograr que los subordinados entiendan los planes o motivarlos hacia su logro. En cualquier caso, lleva implícita una acción.

Glosario

G

Administración Proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados.

Administración de la cadena de suministro Se centra en la secuencia a seguir para que las materias primas y los subensambles pasen por el proceso de manufactura de manera económica.

Administración de la cadena de valor Implica el análisis de cada paso del proceso, desde el manejo de las materias primas hasta el servicio que se da a los usuarios finales, proporcionándoles el mayor valor al menor costo.

Administración de la calidad total (ACT) Compromiso a largo plazo de la organización con la mejora continua de la calidad en toda ella y con la participación activa de todos sus miembros y en todos los niveles, para satisfacer y superar las expectativas de sus clientes.

Administración de la producción Se refiere a las actividades necesarias para la manufactura de los productos.

Administración de operaciones Se refiere a las actividades necesarias para producir y entregar un servicio o un producto físico.

Administración internacional Se concentra en las operaciones que realizan las empresas internacionales en los países anfitriones.

Administración por objetivos Sistema administrativo amplio que integra muchas actividades administrativas clave de manera sistemática y que está dirigido de manera consciente hacia el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.

Administración virtual Administración de un equipo cuyos miembros no están en el mismo lugar, no reportan a la persona que lo administra e incluso quizá no trabajen para la misma organización.

Análisis del costo beneficio Pretende encontrar la mejor proporción entre los beneficios y los costos.

Análisis marginal Comparación de los ingresos adicionales y los costos adicionales resultantes de una producción creciente.

Analítica Ciencia del análisis.

Área de resultados clave Área en la cual el desempeño es esencial para el éxito de una empresa.

Autoridad Derecho inherente que otorga un puesto a ejercer la libertad en la toma de decisiones que afectan a otros.

Autoridad de línea Relación en la cual un superior ejerce una supervisión directa sobre un subordinado.

Autoridad funcional Derecho que se delega a un individuo o un departamento para controlar procesos, prácticas y políticas específicas u otros aspectos relacionados con las actividades que emprenden los empleados de otros departamentos.

Capacitación administrativa Programas a corto plazo que facilitan el proceso de aprendizaje para ayudar a los administradores a hacer mejor su trabajo.

Centro de evaluación Técnica para seleccionar y promover a los administradores.

Chaebol Colusión muy estrecha entre el gobierno y los conglomerados industriales.

Círculo de calidad Grupo de personas de la misma área organizacional que se reúnen periódicamente para resolver los problemas que experimentan en el trabajo.

Codeterminación Requiere la participación de los trabajadores en el consejo de administración y en el comité ejecutivo de la corporación.

Código Declaración de las políticas, principios o reglas que guían la conducta.

Comité Grupo de personas a quienes, como grupo, se les encomienda alguna función o tarea.

Comités y consejos directivos menores o **administración múltiple** Proporcionan a los empleados en capacitación la oportunidad de interactuar con administradores experimentados.

Competencias centrales Aprendizaje colectivo, coordinación e integración de habilidades para obtener "flujos tecnológicos".

Componentes del liderazgo: poder; un entendimiento básico de las personas; la capacidad para inspirar a los

seguidores a aplicar todas sus potencialidades; el estilo del líder y el desarrollo de un clima organizacional propicio.

Comunicación La trasferencia de información de un emisor a un receptor, que debe entenderla.

Comunicación ascendente Aquella que se desplaza de los subordinados a los superiores y continúa hacia arriba de la jerarquía organizacional.

Comunicación descendente Aquella que fluye de las personas que se encuentran en los niveles superiores a las de los niveles inferiores de la jerarquía organizacional.

Comunicación intergrupal Comunicación con otros departamentos, así como con grupos externos a la empresa.

Comunicación intragrupal Comunicación con las personas de la misma unidad organizacional.

Comunicación no verbal Incluye expresiones faciales y gestos corporales.

Concepto de continuo de liderazgo El liderazgo comprende una variedad de estilos, que van desde el que se centra mucho en los jefes hasta el que lo hace en los subordinados.

Concepto de dignidad individual Las personas deben ser tratadas con respeto, indistintamente de cuál sea su posición en la organización.

Confiabilidad Exactitud y consistencia de la medición.

Control Medición y corrección del desempeño con la finalidad de asegurarse de que se cumplen los objetivos de la empresa y los planes para lograrlos.

Control Medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurarse de que los hechos se ajusten a los planes.

Control burocrático Se caracteriza por el amplio uso de reglas, reglamentos, políticas, procedimientos y autoridad formal.

Control del clan Se basa en normas, valores compartidos, comportamiento esperado y otras variables culturales.

Control del rendimiento sobre la inversión Mide tanto el éxito absoluto como el relativo de una compañía o unidad en razón de las utilidades y la inversión del capital.

Control estratégico Monitoreo sistemático de los puntos estratégicos de control y modificación de la estrategia de la organización con base en esta evaluación.

Corporaciones globales o **transnacionales** Visualizan al mundo como un mercado.

Corporaciones multinacionales Tienen sus oficinas principales en un país pero operan en muchos otros.

Creatividad La habilidad y el poder de concebir nuevas ideas.

Crecimiento del puesto Extender el ámbito del puesto añadiendo tareas similares sin aumentar las responsabilidades.

CRM Promover la interacción entre el cliente y la organización por medio de la recopilación, el análisis y el uso de la información para atenderle mejor.

Cultura organizacional Patrón general de comportamiento, creencias y valores compartidos que los miembros de la organización tienen en común.

Decisiones no programadas Se usan para situaciones no estructuradas, nuevas y definidas vagamente de naturaleza no recurrente.

Decisiones programadas Se aplican a los problemas estructurados o rutinarios.

Delegación del poder de decisión (*empowerment*) Los empleados de todos los niveles de la organización reciben el poder de tomar decisiones sin la autorización de sus superiores.

Denuncias de irregularidades Dar a conocer a las organizaciones externas las prácticas no éticas de las compañías.

Departamentalización por función empresarial Agrupamiento de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa, como producción, ventas y finanzas.

Departamentalización por grupos de clientes Agrupamiento de actividades que refleja un interés primario en los clientes.

Departamentalización por producto Agrupamiento de actividades por productos o líneas de productos, especialmente en empresas grandes y con líneas múltiples.

Departamentalización por territorio o geográfica El agrupamiento de actividades por área o por territorio es común en las empresas que operan sobre áreas geográficas extensas.

Departamento Área, división o unidad específica de una organización, sobre la cual un gerente o administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas.

Desarrollo del administrador Programas a largo plazo para desarrollar las habilidades de una persona en la administración.

Desarrollo organizacional (DO) Enfoque sistemático, integrado y planeado para mejorar la efectividad de los grupos de personas y de la totalidad de la organización o de una unidad organizacional importante.

Dirección El proceso de influir en las personas de modo que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.

Dirección Influir en las personas de modo que contribuyan a las metas organizacionales y a las metas del grupo.

Ecología La relación de las personas y de otros seres vivientes con el medio ambiente.

Eficacia Logro de objetivos.

Eficiencia Logro de los fines con una cantidad mínima de recursos.

Ejecutivo plural Un comité de línea que también lleva a cabo funciones administrativas, como el consejo de administración.

Emprendedor Persona que realiza actividades similares a las del intraemprendedor, pero fuera del ambiente organizacional.

Empresa Negocio, dependencia gubernamental, hospital, universidad o cualquier otro tipo de organización.

Empresas internacionales Participan en transacciones más allá de sus fronteras.

Enfoque del proceso administrativo o enfoque operacional Conjunta el conocimiento pertinente de la administración al relacionarlo con el trabajo administrativo.

Enriquecimiento del puesto Incorporar en los puestos un sentido mayor de retos y logros.

Equipo Grupo pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, establecen unas metas de desempeño y se dirigen a un resultado del que son mutuamente responsables.

Equipo de autogestión Grupo formado por miembros que poseen las habilidades necesarias para llevar a cabo una tarea relativamente completa.

Estado de pérdidas y ganancias o **estado de resultados** Muestra todos los ingresos y gastos de un periodo, y por lo tanto, es un resumen verdadero de los resultados de las operaciones de los negocios.

Estándares Criterios del desempeño.

Estrategia Determinación de la misión o propósito y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguido de la adopción de líneas de acción y de la asignación de los recursos necesarios para lograr los objetivos.

Estrategia Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de líneas de acción y la asignación de los recursos necesarios para el logro de esas metas.

Estrés Una respuesta de adaptación, mediada por diferencias individuales, procesos psicológicos o ambos, consecuencia de una acción, situación o suceso externo (ambiental) que impone demandas psicológicas o físicas excesivas sobre una persona.

Ética Disciplina que trata sobre lo que es bueno y malo, así como con los deberes y obligaciones morales.

Ética de negocios Se refiere a un estudio sistemático de la moral, la verdad y la justicia.

Factor limitante Algo que obstruye el logro de un objetivo deseado.

Factores cualitativos o **intangibles** Factores que son difíciles de medir numéricamente.

Factores cuantitativos Factores que pueden medirse en términos numéricos.

Flujo diagonal de información Se da entre personas que se encuentran en diferentes niveles y que no tienen relaciones directas de subordinación.

Flujo horizontal de información Ocurre entre personas que se encuentran en el mismo nivel organizacional o en niveles similares.

Freeware Software totalmente funcional y gratuito para el usuario.

Gráfica de Gantt Gráfica de barras que muestra las relaciones de tiempo entre los “eventos” de un programa de producción.

Groupware Software que permite que un grupo de personas en una red colaboren en un mismo documento de forma simultánea.

Grupo Dos o más personas que actúan de manera unificada e interdependiente para alcanzar metas comunes.

Inducción Introducción de los nuevos empleados a la empresa, sus funciones, tareas y personas.

Información en tiempo real Información acerca de lo que está sucediendo en el momento en que está ocurriendo.

Ingeniería del valor El proceso de analizar las operaciones del producto o servicio, calcular el valor de cada operación y tratar de mejorarla manteniendo bajos los costos en cada paso o parte.

Inhwa Concepto organizacional coreano de “armonía”.

Innovación Comercialización de nuevos productos, servicios, procesos o ideas.

Innovación Creación de procesos, productos y servicios más efectivos y eficientes mediante el uso de ideas y soluciones creativas para resolver problemas, encontrar oportunidades y enriquecer las vidas de las personas.

Innovación El uso de nuevas ideas.

Innovación Es la aplicación de las ideas a los productos y servicios.

Innovación incremental Uso del conocimiento existente, haciendo cambios o mejoramientos continuos de los productos o servicios actuales.

Innovaciones disruptivas Son nuevas y radicales y pueden usar nuevos métodos, materiales, productos o servicios.

Insumos Comprenden personas, capital y habilidades administrativas, así como los conocimientos y las capacidades técnicas.

Integración de personal o *staffing* Integrar y mantener integrados los puestos dentro de una estructura organizacional.

Integración o dotación de personal Acto de cubrir y de mantener cubiertos los puestos de la estructura de la organización.

Intención estratégica Compromiso para ganar en el ambiente competitivo.

Internet Es la red más grande de computadoras y es, a la vez, una red de redes.

Intraemprendedor Persona que se concentra en la innovación y la creatividad, y que transforma un sueño o una idea en un negocio rentable dentro del contexto de su organización.

Invención Descubrimiento de nuevos productos, procesos o ideas, o en la combinación de los mismos.

Invención Implica nuevas ideas y procesos.

Investigación de operaciones Aplicación de los métodos científicos al estudio de las alternativas a un problema, con el objetivo de obtener una base cuantitativa para llegar a la mejor solución.

Líder autocrático Exige y espera cumplimiento, es dogmático y positivo y dirige aprovechando su habilidad de retener o dar recompensas y castigos.

Líder democrático o **participativo** Consulta con sus subordinados y motiva su participación.

Líder liberal Usa muy poco el poder, si es que realmente lo usa alguna vez, y da a sus subordinados un alto grado de independencia.

Liderazgo El arte o proceso de influir en las personas de modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta hacia el logro de las metas del grupo.

Liderazgo Es la influencia, el arte o proceso de influir en las personas de modo que se esfuercen de una manera voluntaria y entusiasta hacia el logro de las metas de grupo.

Líderes transaccionales Identifican qué es lo que necesita hacerse para alcanzar las metas, incluyendo la clarificación de los papeles y las tareas, las recompensas del desempeño y la previsión de las necesidades sociales de los seguidores.

Líderes transformacionales Articulan una visión, inspiran y motivan a los seguidores, y crean un clima favorable para el cambio organizacional.

Mensajería instantánea Muestra si un amigo o un colega está conectado a internet; si lo está, se pueden intercambiar mensajes de manera instantánea.

Misión Afirmación que responde a la pregunta "¿Cuál es nuestro negocio?".

Misión o **propósito** Finalidad, función o tareas básicas de una empresa o dependencia, o bien, de cualquier parte de ella.

Modelo del proceso de la cadena de valor Incluye las principales actividades de logística de entrada, operaciones, marketing, ventas y servicio. El proceso se apoya en la infraestructura de la empresa, la administración de los recursos humanos, la tecnología y los abastecimientos o suministros.

Motivación Término general que se aplica a todos los impulsos, anhelos, necesidades, deseos y otras fuerzas similares.

Nombramiento de administrador suplente Se utiliza para cubrir las responsabilidades de un administrador ausente.

Normas Comportamiento que se espera de los miembros del grupo.

Objetivo verificable Aquel que, al final del periodo, se puede determinar si se ha logrado o no.

Objetivos o **metas** Los fines hacia los que se dirige la actividad.

Ombudsman Persona que investiga los problemas de los empleados, proporcionando un valioso vínculo de comunicación ascendente.

Organigrama Gráfica que indica cómo se relacionan los departamentos según las principales líneas de autoridad.

Organización Establecimiento de una estructura intencional de papeles o roles de personas para la integración de una corporación.

Organización Estructura intencional formalizada de funciones o puestos.

Organización formal Estructura intencional de las funciones en una empresa formalmente organizada.

Organización informal Una red de relaciones interpersonales que surge cuando los individuos se asocian entre sí.

Organización matricial Combinación de modelos de departamentalización por funciones y por proyectos o productos en la misma estructura organizacional.

Organización que aprende Organización que se adapta a los cambios del ambiente externo a través de una renovación continua de su estructura y prácticas.

Organización virtual Grupo de empresas o personas independientes que se conectan a través de las tecnologías de la información.

Orientación etnocéntrica El estilo de las operaciones extranjeras se basa en el de la compañía matriz.

Orientación geocéntrica La totalidad de la organización se visualiza como un sistema interdependiente que opera en muchos países.

Orientación policéntrica A las subsidiarias extranjeras se les proporciona una gran cantidad de libertad administrativa.

Orientación regiocéntrica Las operaciones extranjeras se integran con una base regional.

Outsourcing Contratación de producción y operaciones con proveedores externos que tienen experiencia en áreas específicas.

PERT Sistema de análisis de redes de tiempo y eventos en el que se identifican los eventos de un programa o proyecto y se les asigna un tiempo determinado a cada uno.

Planeación Elección de misiones y objetivos así como de acciones para lograrlos, lo cual requiere de una toma de decisiones.

Planeación Selección de misiones y objetivos así como de las acciones para lograrlos, lo cual requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre diversas alternativas.

Poder Capacidad de los individuos o grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos.

Políticas Declaraciones o interpretaciones generales que guían las reflexiones de los administradores para la toma de decisiones.

Políticas Declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones.

Premisas Supuestos acerca del ambiente en el cual se deberá llevar a cabo un plan.

Premisas de la planeación El ambiente anticipado en el cual se espera que operen los planes.

Preparación de presupuestos Formulación de planes en términos numéricos para un periodo futuro determinado.

Presupuesto Informe de los resultados esperados que se expresan en términos numéricos.

Presupuestos de base cero División de los programas de la empresa en “paquetes” compuestos de metas, actividades y recursos necesarios y calcular los costos de cada uno partiendo de cero.

Principio de competencia abierta Apertura de los puestos vacantes a las personas más calificadas, ya sean internas o externas a la empresa.

Principio de control del punto crítico Un control eficaz requiere que se atiendan los factores que son críticos para evaluar el desempeño contra los planes.

Principio de liderazgo Ya que las personas siguen a quienes les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales, cuanto más entiendan los administradores qué es lo que motiva a sus subordinados y cuanto más reflejen esta comprensión en sus acciones, más probabilidades tendrán de ser eficaces como líderes.

Principio del factor limitante Al reconocer y superar los factores que interfieren esencialmente en el camino hacia una meta, se puede seleccionar la mejor línea de acción.

Principio del tramo del control de la administración Existe un límite para el número de subordinados que un administrador puede supervisar eficazmente, pero el número exacto dependerá del impacto de los factores fundamentales.

Principio escalar Cuanto más clara sea la línea de autoridad, más clara será la responsabilidad por la toma de decisiones y mejor será la comunicación en la organización.

Principio fundamental de las premisas de la planeación Cuanto más completos sean la comprensión y el consenso de apoyarse en premisas de planeación congruentes por parte de los individuos a cargo de la actividad, más coordinada será la planeación de la empresa.

Procedimientos Planes que establecen un método de actuación para el manejo de las actividades futuras.

Producción Productos, servicios, utilidades, satisfacción, integración de las metas de los solicitantes de la empresa.

Productividad Proporción de productos a insumos en cierto periodo con la debida consideración a la calidad.

Productividad Proporción entre insumos y productos en un cierto periodo, con la debida consideración a la calidad.

Programa Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos

que deben emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo una línea de acción determinada.

Programas de conferencias Exponen a los administradores actuales o potenciales a las ideas de conferenciantes expertos en su campo.

Progreso planeado Proporciona a los administradores una idea clara de su trayectoria de desarrollo.

Puestos de asistente Se crean con frecuencia para ampliar los puntos de vista de los administradores en capacitación y consisten en que éstos trabajen muy de cerca con administradores experimentados.

Punto de comparación (*benchmarking*) Enfoque para fijar metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria.

Recentralización Centralización de autoridad que una vez se descentralizó. En general, no es una revocación total de la descentralización ya que la autoridad delegada no se retira por completo.

Reclutamiento Atracción de candidatos para cubrir los puestos de la estructura organizacional.

Recompensas extrínsecas Incluyen beneficios, reconocimiento, símbolos de estatus y dinero.

Recompensas intrínsecas Incluyen un sentimiento de logro y de autorrealización.

Reforzamiento positivo o **modificación del comportamiento** Los individuos se motivan en un entorno laboral bien diseñado y por el reconocimiento de su buen desempeño; en tanto que el castigo por uno deficiente produce resultados negativos.

Reglas Establecen las acciones específicas necesarias o su ausencia para evitar que existan desviaciones.

Responsabilidad social empresarial Es la consideración seria del impacto de las acciones de la compañía sobre la sociedad.

Rotación de puestos Su propósito es ampliar el conocimiento de los administradores actuales o potenciales en diferentes funciones de la empresa.

Ruido Todo lo que obstaculiza la comunicación, ya sea en el emisor, la transmisión o el receptor.

Ruta crítica Secuencia de eventos que requiere más tiempo y que tiene un espacio de retraso de cero (o el que resulte mínimo).

Selección Proceso de escoger entre varios candidatos, de dentro o de fuera de la organización, a la persona más conveniente para un puesto.

Sensibilidad social Capacidad de una empresa para relacionar sus operaciones y políticas con el ambiente social en formas que sean benéficas para la compañía y para la sociedad.

Simplificación del trabajo Proceso que consiste en hacer participar a los trabajadores en la simplificación de sus actividades laborales.

Sinergia Cuando el todo es mayor que sus partes.

Sistema de información administrativa Sistema formal de recopilación, procesamiento, comparación, análisis y divulgación de información interna y externa a la empresa de una manera oportuna, eficaz y eficiente para apoyar a los administradores en sus trabajos.

Sistema de inventarios justo a tiempo El proveedor entrega los componentes y las partes a la línea de producción de su cliente sólo cuando éste los necesita y "justo a tiempo" para el ensamblado.

Sistemas preventivos Monitorean los insumos hacia un proceso para investigar si son como se planearon; en caso de no ser así, los insumos o el proceso se cambian para obtener los resultados deseados.

Socialización organizacional Adquisición de habilidades y talentos para el trabajo, adopción de conductas apropiadas para las funciones y ajuste a las normas y valores del grupo de trabajo.

Sociedad plural Sociedad en la que muchos grupos organizados representan varios intereses.

Tecnología Suma total del conocimiento que tenemos acerca de la manera de hacer las cosas.

Teleconferencia Grupo de personas que se relacionan a través de medios audiovisuales con imágenes fijas o en movimiento.

Teleconmutación Trabajar en una computadora desde su casa, en lugar de presentarse en el centro de labores.

Teoría basada en los derechos Todas las personas tienen derechos fundamentales.

Teoría de contingencias del liderazgo Las personas se vuelven líderes no solamente debido a sus atributos de personalidad, sino también a varios factores situacionales y a las interacciones entre ellos y los miembros del grupo.

Teoría de dos factores de Herzberg Los factores de insatisfacción, también denominados *factores de mantenimiento, higiene* o *contexto laboral*, no son motivadores, mientras que los factores de satisfacción son motivadores y están relacionados con el contenido del trabajo.

Teoría de la equidad La motivación está influenciada por el juicio subjetivo del individuo acerca de lo justo de su recompensa, considerando lo que aportó para conse-

guirla y en comparación con las recompensas que reciben los demás.

Teoría de la justicia Los tomadores de decisiones deben guiarse por la justicia y la equidad, así como por la imparcialidad.

Teoría de las expectativas de Vroom Las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y saben que ayudarán a lograrla.

Teoría de las necesidades de Maslow Cuando un conjunto de necesidades queda satisfecho, deja de ser un motivador.

Teoría del camino-meta La principal función del líder es aclarar y fijar las metas con sus subordinados, ayudarlos a encontrar el mejor camino para conseguirlas y eliminar los obstáculos.

Teoría del campo de fuerza El equilibrio se mantiene gracias a las fuerzas impulsoras y a las fuerzas restrictivas.

Teoría ERG de Alderfer Las personas están motivadas por las necesidades de existencia, relación y crecimiento.

Teoría utilitaria Los planes y las acciones se deben evaluar por sus consecuencias.

Teoría X y teoría Y de McGregor Dos supuestos acerca de la naturaleza de las personas.

Teoría Z Adaptación de determinadas prácticas administrativas japonesas al ambiente de Estados Unidos.

Toma de decisiones Selección de una línea de acción entre varias alternativas.

Unidades estratégicas de negocios Negocios pequeños que se establecen como unidades de una compañía más grande para promover cierto producto o línea de productos y manejarlos como si cada uno fuera una empresa independiente.

Validez Grado al cual los datos predicen el éxito del candidato como administrador.

Valor Convicción más o menos permanente acerca de lo que es y lo que no es apropiado y que orienta las acciones y el comportamiento de los empleados en el cumplimiento de las metas de la organización.

Wa Concepto empresarial japonés de “armonía”.

WiMax Significa interoperabilidad mundial para acceso por microondas y usa chips de Intel.

Índice onomástico

D

E

F

K

L

M

N

X

Y

Z

Índice analítico

B

C

D

E

F

G

H

I

J

K

L

M

N

R

S

T

ELEMENTOS DE
ADMINISTRACIÓN

Un enfoque internacional y de innovación

En la octava edición de *Elementos de administración: un enfoque internacional y de innovación* se continúan identificando los aspectos importantes de la administración, a través de la integración de la teoría y la práctica, y se siguen enfatizando aspectos internacionales; además, se incluyen acercamientos a la innovación. Entre las características destacadas de esta edición se encuentran las siguientes:

- Análisis de temas de innovación como los índices de innovación global.
- Énfasis en temas actuales como el impacto del iPad, la necesidad de independencia energética y algunos enfoques educativos innovadores, entre otros.
- Inclusión de esquemas como ayuda visual para la comprensión de, por ejemplo, la tecnología de los autos híbridos eléctricos que fabrican Toyota, Nissan, GM y otras compañías automovilísticas.
- Análisis de los mejores gerentes durante la crisis financiera.

En esta edición se actualizaron todos los capítulos y, además, se incluyeron temas nuevos.



Mc Graw Hill Education

978-607-15-0931-4

EAN 9 786071 509314 00000